



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
INGENIERIA  
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**TITULO**

“Elaboración de Gestión por proceso en la Empresa Blue and Green  
Solutions”

**AUTOR**

Br. Soldra María Valladares Jaramillo

**TUTOR**

Mba.Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

**Managua, 18 de septiembre del 2017**

## Dedicatoria

A Jesucristo y su Santa Madre por haberme permitido cumplir con esta meta, por haberme regalado vida, salud y valor.

A mis padres, por haber estado conmigo desde que inicie este viaje hacia la universidad, por todos los valores y virtudes que pusieron en mí.

A mis hermanos, Ary, Netzery, Noel, Emmanuel y Elizabeth, por llenarme la vida de amor y alegrías que me acompañaron en este camino.

A Elvin Francisco, Mi Mamá Lena y Mi Mamá Tia, gracias por siempre estar a mi lado.

A Claver y Jennifer por apoyarme de todas las formas posibles para dar este paso.

A mi Padrino Maykol, gracias por unirse a nuestra familia y su ayuda incondicional en los momentos difíciles

Agradezco al Ing. Oscar Fuentes por haberme guiado con paciencia, entusiasmo y sabiduría.

## **Resumen**

El presente informe monográfico se desarrolló en la Empresa Blue and Green Solutions, ubicada en el departamento de Managua; la cuál inicio operaciones en el año 2012. Esta empresa se dedica a la venta de equipos y repuestas para la industria.

En Blue and Green Solutions se desarrolló una gestión por proceso, iniciando con diagnostico organizacional basado en el modelo de Weisbord. El cuestionario lo contestaron 7 trabajadores de la organización arrojando resultados negativos en relación a todas las variables del mismo, las cuales son: propósito (malo) estructura (malo), relaciones (inestable) recompensas (malo), liderazgo (malo), mecanismos útiles (malo) y actitudes hacia el cambio (inestable). Finalizado el diagnostico organizacional, se realizó un diagnóstico de los principios de calidad. Para recolectar los datos del diagnóstico de calidad se realizó una entrevista al Gerente general de la organización. Los resultados por principio indican lo siguiente: Enfoque al cliente, Liderazgo de alta Gerencia, Participación de personal, Enfoque basado en Procesos y Sistema, Mejora Continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y Relaciones mutuamente beneficiosa con proveedores, todos con puntaje de 0%-20% ubicándola en un estado pésimo en relación a la calidad

Al desarrollar la gestión de proceso se identificaron los procesos de la empresa, clasificándolos en procesos estratégicos (Planeación estratégica e Investigación de mercado), procesos claves (Atención al cliente, Ventas, Compras, Importaciones y Entrega) y de proceso de soporte (Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Administrativa). A cada uno de los procesos se les desarrollo su ficha de proceso con sus correspondientes procedimientos, fichas de indicadores y diagrama de flujo,

Por último, se diseñó un procedimiento de mejora continua para los procesos, el cual indica el paso a paso que deberá seguir la empresa para realizar la mejora de sus procesos.

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>3</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
<b>Sistema de Gestión.....</b>	<b>5</b>
<b>Enfoque basado en proceso .....</b>	<b>5</b>
<b>Gestión por proceso.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>Autodiagnóstico .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO II. GESTIÓN POR PROCESOS .....</b>	<b>29</b>
<b>Identificación y secuencia de los procesos.....</b>	<b>30</b>
<b>Mapa de Procesos.....</b>	<b>32</b>
<b>Descripción de los procesos .....</b>	<b>33</b>
<b>Proceso de Atención al Cliente .....</b>	<b>35</b>
<b>Proceso de Ventas .....</b>	<b>42</b>
<b>Proceso de Compras.....</b>	<b>52</b>
<b>Procesos de Importación .....</b>	<b>67</b>
<b>Procesos de Entrega.....</b>	<b>80</b>
<b>Proceso de Gestión de Recursos Humanos.....</b>	<b>84</b>
<b>Proceso de Gestión Financiera .....</b>	<b>91</b>
<b>Proceso de Gestión Administrativa .....</b>	<b>95</b>
<b>Proceso de Investigación de Mercado .....</b>	<b>99</b>
<b>Proceso de Planeación Estratégica .....</b>	<b>103</b>
<b>Indicadores de los Procesos.....</b>	<b>108</b>
<b>Mejora continua .....</b>	<b>111</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>115</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>116</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>		
<b>No. De Tabla</b>	<b>Título de Tabla</b>	<b>No. Página</b>
<b>Tabla No. 1</b>	<b>Resultado de Diagnostico Organizacional</b>	<b>16</b>
<b>Tabla No. 2</b>	<b>Resumen de Autodiagnóstico organizacional</b>	<b>22</b>
<b>Tabla No.3</b>	<b>Enfoque al Cliente</b>	<b>22</b>
<b>Tabla No.4</b>	<b>Liderazgo de Alta Gerencia</b>	<b>23</b>
<b>Tabla No.5</b>	<b>Participación del Personal</b>	<b>24</b>
<b>Tabla No.6</b>	<b>Enfoque basado en Proceso y Sistema</b>	<b>25</b>
<b>Tabla No.7</b>	<b>Mejora Continua</b>	<b>26</b>
<b>Tabla No.8</b>	<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	<b>27</b>
<b>Tabla No.9</b>	<b>Relaciones mutuamente beneficiosa con los proveedores</b>	<b>28</b>
<b>Tabla No.10</b>	<b>Clasificación de los procesos</b>	<b>31</b>
<b>Tabla No.11</b>	<b>Lista Maestro de Procesos y Procedimientos</b>	<b>34</b>
<b>Tabla No.12</b>	<b>Indicadores de Blue and Green Solutions</b>	<b>108</b>
<b>Tabla No.13</b>	<b>Indicadores de Blue and Green Solutions (continuación)</b>	<b>110</b>

ÍNDICE DE FIGURAS		
No. De Figura	Título de Figura	No. Página
Figura No. 1	Mapa de Proceso	9
Figura No. 2	Simbología de Norma ANSI	11
Figura No.3	Visión y Misión: Propósito	17
Figura No.4	Recompensas y Motivaciones	17
Figura No.5	Estructura Organizacional	18
Figura No.6	Mecanismo Útiles	18
Figura No.7	Liderazgo	19
Figura No.8	Actitud al Cambio	19
Figura No.9	Relaciones Interpersonales	20
Figura No.10	Procesos de Blue and Green Solutions	31
Figura No.11	Mapa de Procesos de Blue and Green Solutions	32



## Introducción

Blue and Green Solutions es una empresa presente en el mercado nicaragüense desde 2012. La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Managua, específicamente de la universidad evangélica 1 cuadra al sur. La empresa está enfocada en brindar soluciones a las industrias a través de su línea de equipos y repuestos industrial importados desde Asia, Estados Unidos, Europa y Centroamérica; se encuentra localizada en la ciudad de Managua y cuenta con 8 trabajadores por lo cual se clasifica como una pequeña empresa de acuerdo al MIFIC.

En la empresa no existía un sistema de gestión administrativa-financiera documentada. La empresa no contaba con un plan estratégico ni con planes operativos anuales, no estaban definidas las metas de trabajo ni se realizaban actividades de monitoreo y seguimiento al cumplimiento de las actividades diarias. No estaban establecidos los indicadores de gestión. La estructura organizativa estaba desactualizada y no existían los descriptores de puesto. El funcionamiento de la empresa se daba a base de pedido de los clientes y el trabajo se organiza y se ejecuta en función de este y no se realizaba ninguna acción de evaluación al cumplimiento del mismo.

Si esta situación persistía la empresa corría el riesgo de que los clientes no recibieran sus productos de acuerdo a sus requerimientos y se generarían altos grados de insatisfacción que generen como consecuencia una reducción en el número de pedidos o de órdenes de compras y eventualmente en los ingresos.

El propósito de la presente monografía fue diseñar un sistema de gestión por proceso que permitió describir, medir y mejorar de forma continua los procesos de la empresa de manera que se asegure la satisfacción del cliente y en consecuencia la rentabilidad de la empresa.



## **Antecedentes**

Blue and Green Solutions inicio sus operaciones a inicios del año 2012 ofreciendo servicio de venta de equipo, repuestos y accesorios industriales, desde entonces la forma en ejecutar las ventas ha sido por pedidos, pues no cuenta con inventario en stock.

El cliente emite solicitud de proforma para conocer el costo de un determinado bien, se compara los precios de proveedores extranjeros con el objetivo de hacer un análisis de precio y los descuentos y/o beneficio de mínimo tres proveedores. Se selecciona el proveedor y luego la proforma es revisada por el gerente antes de ser enviada al cliente. Cuando el cliente acepta el precio y los términos de entrega, se genera la orden de compra, el encargado de hacer la compra ejecuta y dispone a entregar los documentos respectivos para llevar a cabo el trámite de importación. Luego de que el producto es nacionalizado pasa a programarse la entrega del bien y a realizar las gestiones financieras correspondientes.

En el transcurso de sus operaciones la empresa ha recibido quejas de parte de sus clientes debido a la entrega tardía de los productos solicitados que ha generado pérdida de clientes.

La carencia de procesos y procedimientos documentados afecta la competitividad de la organización repercutiendo directamente en la entrega de los bienes, pues al no haber procedimientos de contratación de agencia de envíos, los pedidos se han extraviados y/o han sido entregados fuera de las fechas establecidos generando la insatisfacción del cliente.

En respuesta ante la problemática que se ha venido generando la organización desea documentar sus procesos y procedimientos, definir los puestos de trabajo y poseer herramientas para medir la eficiencia de la misma y de sus colaboradores poniendo en marcha la elaboración de la gestión por proceso en la organización.

## **Objetivo General**

Diseñar un sistema de Gestión por Proceso en la Empresa Blue and Green Solutions.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos necesarios para la gestión por proceso, así como su interacción utilizando para ello el mapa de procesos.
- Describir las actividades y características de los procesos mediante fichas de proceso y diagramas de flujos.
- Establecer indicadores para cada uno de los procesos.
- Diseñar un procedimiento para la mejora continua de los procesos.

## Justificación

La Gestión por procesos es el conjunto de actividades que aplican las organizaciones para que sus procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de las distintas partes y profesionales implicados: clientes, accionistas, personal, proveedores y, bajo un punto de vista amplio, incluso la sociedad en general. (León, 2010)

Según Medina León (2010):

La aplicación de la gestión por procesos en una organización beneficia a cada integrante de la misma (accionista, personal y proveedores), permitiéndoles:

- + Comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades,
- + Determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades,
- + Iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecido;
- + Eliminar la ineficiencia asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de los recursos, entre otras.

La incorporación del sistema de gestión por proceso le permitirá a la empresa

- + maximizar la satisfacción de los clientes.
- + enfocarse hacia el logro de los objetivos
- + aumento de la eficiencia y la eficacia.
- + mejorar de forma continua sus indicadores de calidad.

## **Marco Teórico**

### **Sistema de Gestión**

Un sistema de gestión, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permiten la obtención de resultados que desea o lo que es lo mismo la obtención de objetivos establecidos. (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, & Rivas Zapata, s.f.)

### **Enfoque basado en proceso**

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados y así se recoge tanto en la familia de normas ISO 9000 como en el modelo EFQM. (Beltran Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, & Rivas Zapata, s.f.)

Según la ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario:

“El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos “(ISO 9000:2000).

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de proceso dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en proceso”.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporte valor
- c) La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en medidas objetivas.

Según Bravo Carrasco, enumera los beneficios del Enfoque basado en proceso.

- ✓ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- ✓ Capacidad para centrar los esfuerzos de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ✓ Transparencias de las operaciones dentro de la organización.
- ✓ Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- ✓ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ✓ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.

## **Proceso**

Se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. ISO 9000:2005

Camisón, Cruz, González (2009, p. 845) enumera característica de un proceso.

Todo proceso, para ser considerado como tal, debe cumplir una serie de características, tales como:

- Posibilidad de ser definido. Siempre tiene que tener una misión, es decir, una razón de ser.
- Presentación de unos límites, es decir, claramente especificados su comienzo y su terminación.
- Posibilidad de ser representado gráficamente.
- Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer seguimiento de su desarrollo y resultados e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo entre otras muchas tareas, por ejemplo, asegurar la correcta realización y control del proceso en todas sus fases.

### **Gestión por proceso**

Forma de Gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos con un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuestas. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios y en la búsqueda del porqué y para quien se hace el trabajo. (Medina León, 2010)

### **Ventaja de la Gestión por proceso:**

- Establecimiento de unos objetivos globales de la empresa frente a una visión individual, local y a veces incluso incoherente y contradictoria con el interés común de la organización.
- Evitar la proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización.

- Detectar y corregir errores en el intercambio de información y materiales entre las distintas áreas o departamentos.
- Maximizar la creación de valor en el desempeño de operaciones de negocio.
- Lograr la gestión efectiva y optimización continua de los procesos.
- Incremento de la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
- Permitir una gestión integral de las transacciones con proveedores y clientes.
- Reducir tiempos en la ejecución de tareas, fabricación de productos y realización de servicios.
- Simplificar la gestión y la toma de decisiones.
- Conseguir que los procesos de negocio sean un activo estratégico clave para la organización.
- Optimizar la asignación de recursos

## Etapas de la Gestión por Proceso

### **1. Identificación y secuencia de los procesos:**

El primer paso para adoptar un enfoque basado en proceso en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben de configurar el sistema, es decir, que procesos deben de aparecer en la estructura de procesos de sistema.

Según el Instituto Andaluz de Tecnología (2012):

Factores para la identificación y selección de los procesos:

- Influencia en la satisfacción al cliente.
- Los efectos de la calidad del producto/servicio.
- Influencia de Factores Claves de Éxito (FCE).

- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Las herramientas de gestión que se pueden aplicar llevar en la identificación de los procesos que formaran parte de la estructura de procesos son “Brainstorming”, dinámica de equipos de trabajo.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a hacer la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

### **Mapa de Proceso:**

Diagrama que permite identificar los procesos de una institución y describir sus interrelaciones principales. El mapa de proceso es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012)

Un mapa de procesos es un diagrama de valor, un inventario gráfico de los procesos de una organización.



Figura 1. Mapa de proceso. Tomada de Gestión por Proceso, Juan Bravo Carrasco (2009).



ara la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. Las agrupaciones de los procesos dentro del mapa que permite establecer analogías entre proceso, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

Tipos de Proceso:

- **Procesos Claves:** transforman los recursos para obtener el producto y/o servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un valor añadido para éstos. Estos procesos conforman los que se denomina procesos de claves, que sería el que comienza y termina con el cliente, y necesitan recursos para su ejecución e información para su control o gestión.
- **Procesos de Soporte:** proporcionan los recursos físicos y humanos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos. Son procesos transversales que proporcionan recursos en diferentes fases de procesos de claves.
- **Procesos de Estratégicos:** Aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, proporcionan información para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora mediante a actividades de evaluación, control, seguimiento y medición.

## 2. Descripción de los procesos

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

### Descripción de las actividades del proceso:

La descripción de las actividades del proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí.

El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso que incluye las entradas a los procesos (inputs) y sus salidas (outputs), así como el conjunto de actividades y tareas en el desarrollo del mismo.

### SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)








SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Figura 2. Simbología de norma ANSI. Tomado <https://es.slideshare.net/racamachop/simbologa-ansi-y-asme>

## **Descripción de las características del proceso.**

Una ficha de proceso puede considerarse como un soporte de información que presenta recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades del diagrama, así como para la gestión del proceso.

De acuerdo con lo expuesto, se crea una de estas fichas para cada uno de los procesos identificados en la empresa objeto del proyecto, en las que se recogen los siguientes datos:

- Misión del Proceso: Establecer el objetivo del proceso.
- Actividades que forman el proceso: Describir cada una de las actividades que se realizan dentro del proceso.
- Responsables del Proceso: Indicar qué cargos son los responsables de cumplir las actividades del proceso tal y como quedan definidas en la ficha.
- Elementos de Entrada: Las entradas han de quedar perfectamente definidos para poder determinar criterios de aceptación claros.
- Elementos de Salida: Al igual que las entradas, las salidas han de quedar bien definidas.
- Procesos Relacionados: Otros procesos del sistema con estrecha relación con este. Usualmente, son los que generan las entradas y los que reciben las salidas del proceso. Recursos: Medios y requisitos necesarios para desarrollar el proceso siempre bien y a la primera. Se incluyen aquí los formatos de registros, instrucciones técnicas, equipos, etc.
- Registros y Archivos Asociados: Toda aquella información que debe ser guardada, mantenida y revisada, bien para comprobar la eficacia del proceso o bien para evidenciar el cumplimiento de los requisitos del mismo.
- Indicadores: Características a medir para verificar que el proceso se desarrolla de forma eficaz. Se recomienda determinar al menos algún indicador de eficacia de cada proceso siempre que sea posible.
- Documentos Aplicables: Documentos del sistema de gestión de calidad que afecten al proceso y puedan ser útiles para el desarrollo del mismo.

### **3. Indicadores de proceso**

Indicador: Dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (Norma Internacional UNE 66175. Sistema de Gestión de Calidad- Guía para implementación de Indicadores)

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución de los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismo, así como la eficiencia.

De acuerdo con Beltrán Jaramillo (2003)

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados. Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica.
2. Tienen una relación más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
6. Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;
7. Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
8. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto medir la comparación y el análisis.

El Instituto de Andaluz de Tecnología (2012) , en su Guía para la Gestión basada en Procesos recomienda los siguientes pasos para elaborar un indicador:

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (objetivos).

#### **4. Mejora de los procesos**

Los datos recopilados del seguimiento y la gestión por procesos deben de ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

1. Que procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Dónde existan oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza los objetivos, la organización deberá establecer un plan de acciones correctivas, que se conviertan en oportunidades de mejora según el ciclo PHVA

PHVA:

Planear: Desarrollar objetivos y planes de implementación. (Fase de comprensión, análisis de causas y planificación de acciones correctivas).

Hacer: Consiste en ejecutar para alcanzar los objetivos y recoger datos para valorar los resultados.

Verificar: Significa comparar los resultados con lo esperado, analizando las causas de las desviaciones.

Actuar: Actuar para eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio e institucionalizar los rendimientos óptimos, casi como volver a planificar acciones sobre resultados indeseables todavía existentes.

# **CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL**

## Diagnóstico organizacional

El modelo de diagnóstico organizacional mide el comportamiento de siete variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo, mecanismos útiles y actitudes hacia el cambio. Las seis primeras áreas son del modelo de Weisbord, mientras la séptima fue añadida posteriormente con la información de entrada de actitud hacia el cambio. La interpretación de los resultados de este diagnóstico debe hacerse utilizando los siguientes criterios:

- a) Un puntaje arriba de 4 indica que hay problemas en el funcionamiento de la organización. Entre más cercano a 7 sea la calificación, indica que el problema podría ser más severo.
- b) Puntaje abajo de 4 indica la falta de problemas, un puntaje de 1 indica que el funcionamiento organizacional es óptimo.

En la tabla No.1 se muestra un resumen de los resultados del diagnóstico organizacional:

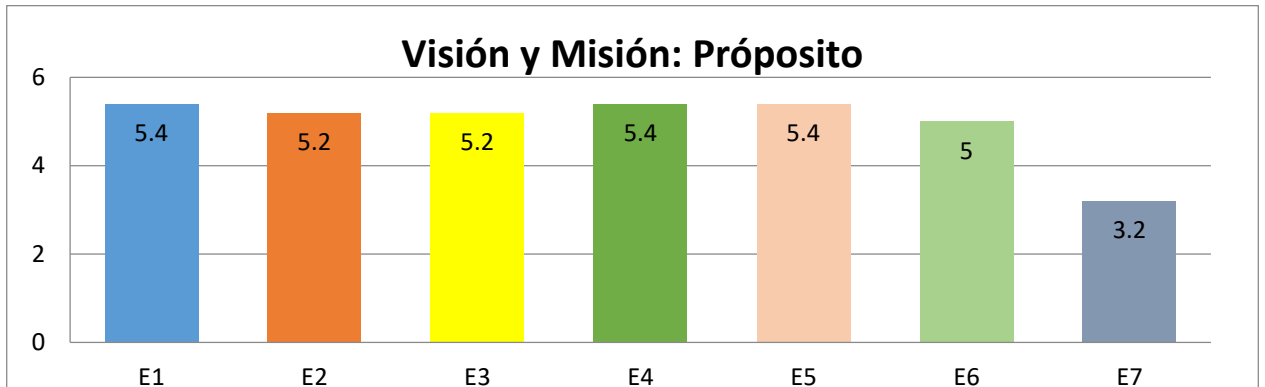
**Tabla No. 1 Resultados del Diagnostico Organizacional.**

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	4.94	4.23	4.37	4.03	4.03	3.29	3.09
Desviación	0.72	0.20	0.36	0.38	0.38	0.40	0.40
Clima Organizacional	Malo	Malo	Malo	Malo	Malo	Inestable	Inestable

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de BGS

- 1. Visión, misión y propósitos:** En la Figura 4 se presentan los resultados individuales para esta variable. Estos resultados indican que los trabajadores desconocen la visión, misión y propósito de la compañía.

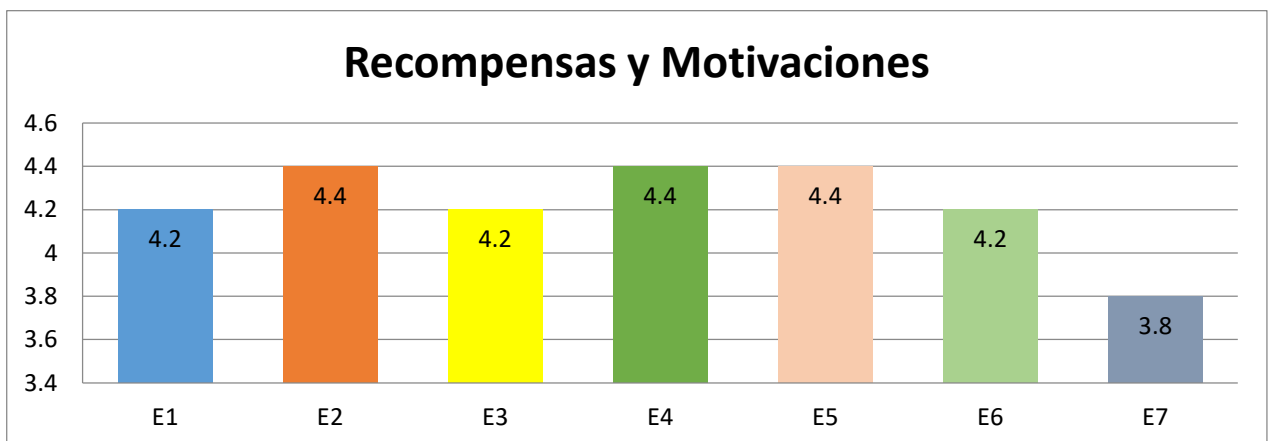
Figura No. 3. Visión y Misión: Propósito.



Fuente: Elaboración propia

- 2. Recompensas y motivaciones:** Los resultados que muestran la Figura 5 indican que los trabajadores no están de acuerdo con el actual sistema de recompensas y motivaciones.

Figura No. 4. Recompensa y motivaciones

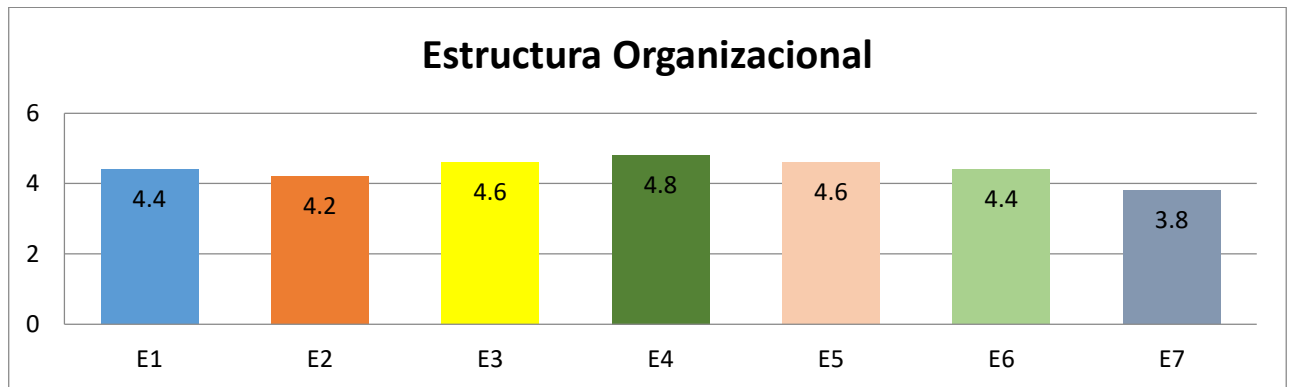


Fuente: Elaboración propia



**3. Estructura Organizacional:** Los resultados relacionados con la estructura organizacional de la compañía indican que ésta no está establecida, ni están establecidos los límites de cada puesto de trabajo, es por ello que existe repetitividad en las tareas y las responsabilidades no están claras para los trabajadores.

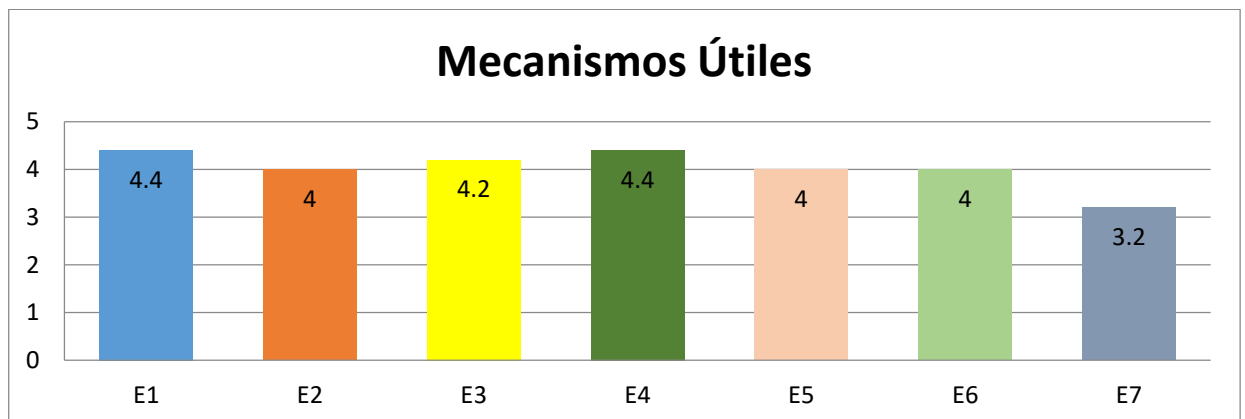
Figura No. 5. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

**4. Mecanismos útiles:** La figura 7 muestra los resultados en relación al mecanismo útil para llevar a cabo el trabajo, la respuesta fue que el flujo de información es lento, esto genera que pérdidas de tiempo al momento de actuar, específicamente a la hora de tomar decisiones acerca de las proformas o que proveedor elegir.

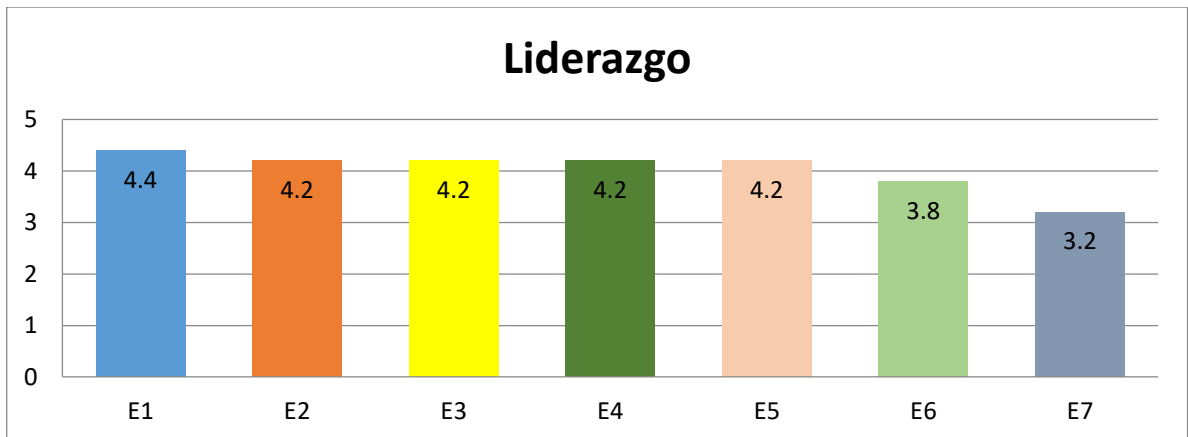
Figura No. 6 Mecanismos útiles



Fuente: Elaboración propia

- 5. Liderazgo:** Los resultados que presenta la Figura 8, señalan que falta liderazgo en la compañía, que necesitan apoyo para crecer y respaldo a la hora de hacer su trabajo.

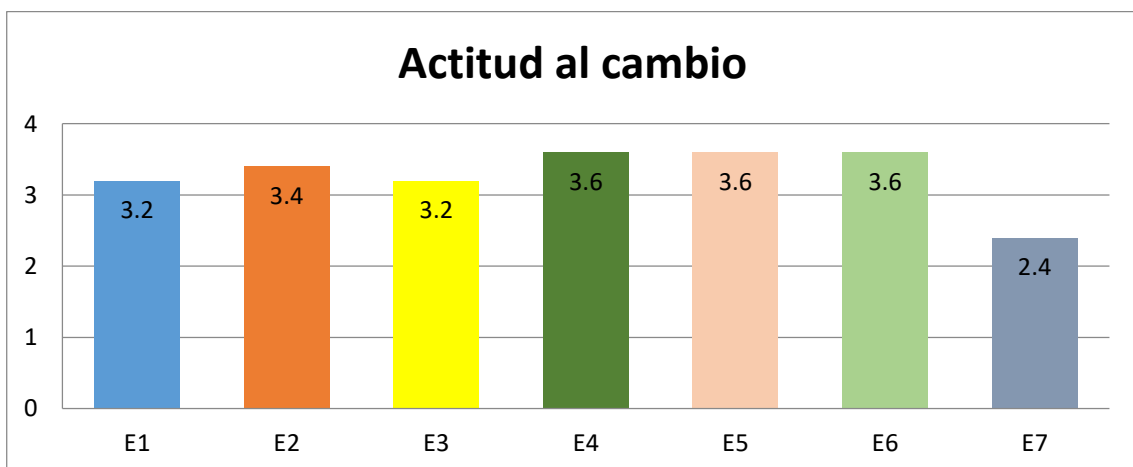
Figura No. 7 Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

- 6. Actitud al cambio:** Los resultados en relación a la actitud al cambio, es que los trabajadores no tienen miedo a intentar nuevas cosas que les ayude a su crecimiento profesional y que dichos cambios generan mejores oportunidades para el aprendizaje.

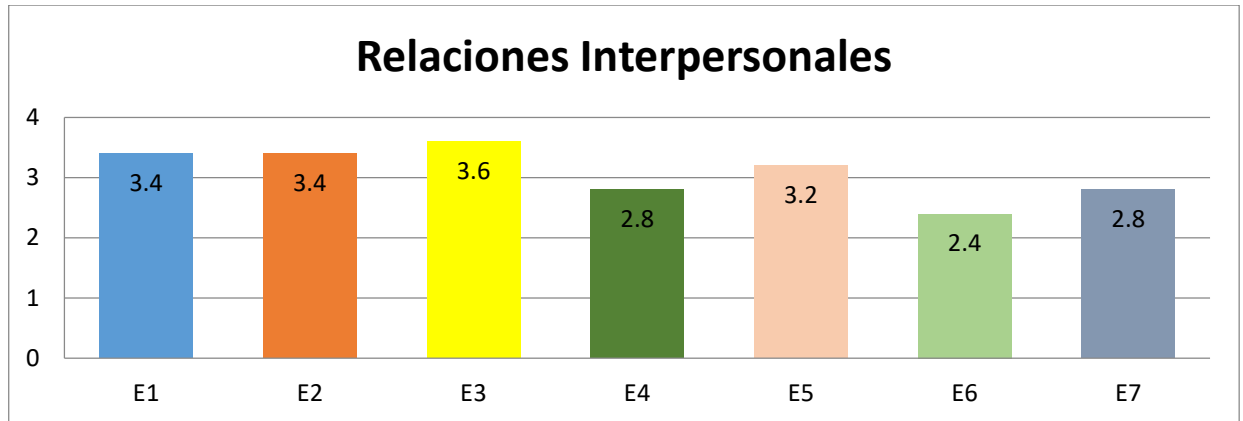
Figura No. 8 Actitud al cambio



Fuente: Elaboración propia

**7. Relaciones interpersonales:** En relación a las relaciones interpersonales el cuestionario arrojó un resultado neutral, debido al reciente cambio de mando en la organización se ha presentado, los trabajadores mantienen una posición neutra ante la relación con su superior.

Figura No. 9 Relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia

### Autodiagnóstico

El diagnóstico organizacional constituyó una herramienta de gran utilidad para conocer la situación actual de la organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, gracias al diagnóstico organizacional podemos detectar las causas principales de los problemas que afectan a la organización, para así modificar los esfuerzos en realizar medidas efectivas.

El resultado arrojado por el auto-diagnóstico es el atraso de la organización con respecto a la calidad; cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de los productos o servicios ofrecidos tiene importancia al encontrarse bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

Tabla No. 2 Resumen de Autodiagnóstico organizacional.

Fuente: Elaboración propia

<b>ENFOQUE AL CLIENTE</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	Ausencia de un compromiso para satisfacer las necesidades. Aspectos críticos que si se considera que la organización depende de sus cliente y por ello deben de esforzarse en satisfacer sus requisitos y exceder sus exceptivas	
<b>LIDERAZGO POR GERENCIA</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	Falta de compromisos del equipo directivo, con la mejora del desempeño de la organización	
<b>COMPROMISO DEL PERSONAL</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	La organización no cuenta con una política para la gestión de recursos humanos, lo cual genera que la gestión humana no aparte al desarrollo del enfoque estratégico	
<b>ENFOQUE BASADO EN PROCESO</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	La organización no tiene definido su enfoque en proceso lo cual limita el total cumplimiento de los requisitos del cliente se recomienda la identificación de todos sus procesos y la manera de cómo estos interactúan para el logro de los objetivos de la organización	
<b>ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	Tomadas con base en análisis de datos, si no por el contrario se toman decisiones muchas veces apresuradas con el fin de dar soluciones inmediatas a los diferentes problemas del día a día	
<b>MEJORA CONTINUA</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	La organización no cuenta con un mecanismo definido que permite la formulación de acciones correctivas, preventivas y de mejora aspecto indispensable para el mantenimiento eficaz de un sistema de gestión de calidad ya que este asegura la mejora del desempeño de la organización	
<b>RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR</b>		<b>PESIMO 0%-20%</b>
	La organización no cuenta con una política para el manejo para el manejo y desarrollo de proveedores y subcontratista, lo cual afecta considerable te la calidad del producto final entregado	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta los resultados de Autodiagnóstico organizacional

La siguiente Tabla No. 3 presenta los resultados de la entrevista en relación a Enfoque al Cliente.

ENFOQUE AL CLIENTE	
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en	No existe evidencia referente a este punto.
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización obtiene periódicamente datos (tales como: tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene implantada disposiciones efices para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	No existe evidencia referente a este punto.
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla No. 4 a continuación presenta los resultados de la entrevista en relación al Liderazgo de Alta Gerencia.

LIDERAZGO DE ALTA GERENCIA	
ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las debilidades de su organización	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las amenazas para organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha definido las metas del negocio	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	No existe evidencia referente a este punto.
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	No existe evidencia referente a este punto.
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se revisa la planificación anual de la organización de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	No existe evidencia referente a este punto.
Se cumple la planificación anual de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Tiene la organización un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad considera el futuro de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	No existe evidencia referente a este punto.
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla No. 5 presenta los resultados de la entrevista de acuerdo a la Participación del Personal

PARTICIPACION DEL PERSONAL	
ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	No existe evidencia referente a este punto.
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	No existe evidencia referente a este punto.
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	No existe evidencia referente a este punto.
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	No existe evidencia referente a este punto.
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	No existe evidencia referente a este punto.
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, la Tabla No. 6 presenta los resultados de la entrevista en relación al Enfoque basado en procesos y sistemas.

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y SISTEMAS	
ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	No existe evidencia referente a este punto.
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	No existe evidencia referente a este punto.
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	No existe evidencia referente a este punto.
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	No existe evidencia referente a este punto.
Los procesos de diseño y desarrollo asegura que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	No existe evidencia referente a este punto.
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia



La Tabla No. 7 presenta los resultados de la entrevista en relación a Mejora Continua.

MEJORA CONTINUA	
ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	No existe evidencia referente a este punto.
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	No existe evidencia referente a este punto.
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un mecanismos para la definición de acciones de mejora	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene algun mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al fecto del problema potencial o real.	No existe evidencia referente a este punto.
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	No existe evidencia referente a este punto.
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente Tabla No.8 muestra los resultados de la entrevista en relación a Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones.

ENFONQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES	
ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	No existe evidencia referente a este punto.
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión gerencial periódicamente con el fin identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	No existe evidencia referente a este punto.
La organización compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	No existe evidencia referente a este punto.
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas decalidad	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periodocamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la entrevista en relación a Las Relaciones mutuamente beneficiosa con los proveedores se presentan a continuación en Tabla No. 9

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON LOS PROVEEDORES	
ASPECTO	ESTADO
Se tienen metodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen metodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se tienen macanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

Fuente: Elaboración propia

# **CAPÍTULO II. GESTIÓN POR PROCESOS**

El desarrollo de la Gestión por proceso en la compañía siguió la metodología descrita a continuación.

1. Identificación y secuencia de los procesos a través de mapa de procesos.
2. Descripción de las actividades y características de los procesos a través de diagramas y fichas de procesos
3. Seguimiento de cada proceso con indicadores
4. Procedimiento de Mejora continua

A continuación, se muestra el detalle de cada una de estas etapas:

### **Identificación y secuencia de los procesos**

Para la identificación de los procesos se debe de tomar en cuenta las siguientes premisas:

- a. El nombre de los procesos debe de ser sencillos.
- b. El proceso debe de ser comprendido por cualquier persona.
- c. La actividad debe de estar contenido en alguno de los procesos; de no ser así debe de desaparecer.

Clasificación de los procesos:

Los procesos clave inciden de un modo directo en la satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente.

Para clasificar los procesos se relacionaron los factores claves de desempeño (columnas) y los procesos están (filas), que se muestran en la Tabla No. 10. Se le asignó un puntaje a la relación. Puntaje de 1, 2 y 3 que representan baja, mediana y alta relación respectivamente.

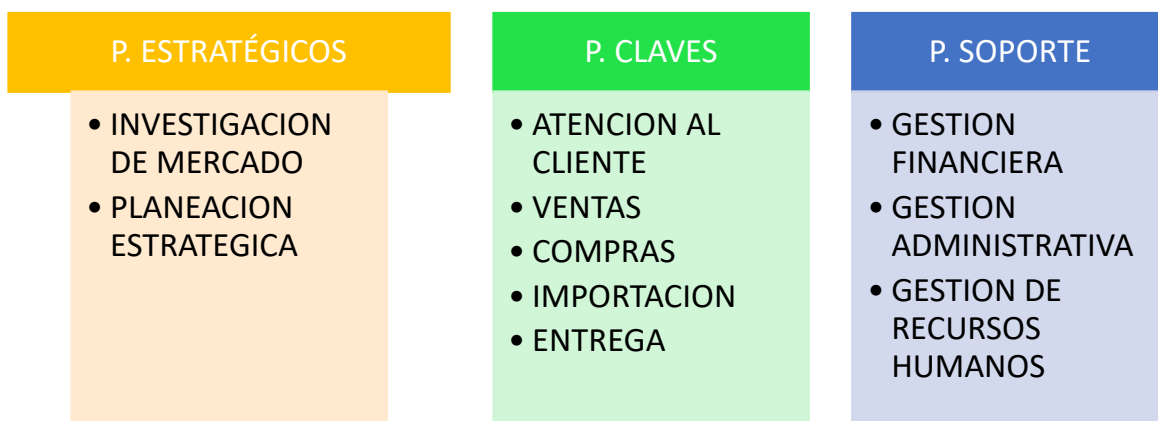
La media del total de suma de los puntajes fue 17.2, los procesos claves están por encima de la media: Atención al Cliente, Ventas, Compras, Importaciones y Entrega.

Tabla No. 10 Clasificación de los procesos, presenta la puntuación otorgada a cada proceso relacionándolo con los factores de selección.

MACROPROCESOS	FACTORES PARA SELECCIÓN							Puntuación Total del proceso
	Impacto en satisfacción al cliente	Efectos en calidad del servicio	Influencia en factores claves de éxito	Influencia en misión y estrategia	Utilización intensiva de recursos	Cumplimiento de requisitos legales o reglamentario	Riesgos económicos o de insatisfacción	
COMPRAS	3	3	3	3	3	3	3	21
VENTAS	3	3	3	3	3	2	3	20
ATENCION AL CLIENTE	3	3	3	3	2	2	3	19
ENTREGA	3	3	3	3	3	2	3	20
IMPORTACIONES	3	3	3	3	3	3	3	21
GESTION FINANCIERA	2	2	2	2	2	2	3	15
GESTION ADMINISTRATIVA	1	1	1	1	1	1	1	7
INVESTIGACION DE MERCADO	3	3	2	2	2	2	2	16
PLANEACION ESTRATEGICA	3	3	3	3	2	2	2	17
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	2	2	3	3	2	2	2	16

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Procesos de Blue and Green Solutions



Fuente: Elaboración propia

## Mapa de Procesos

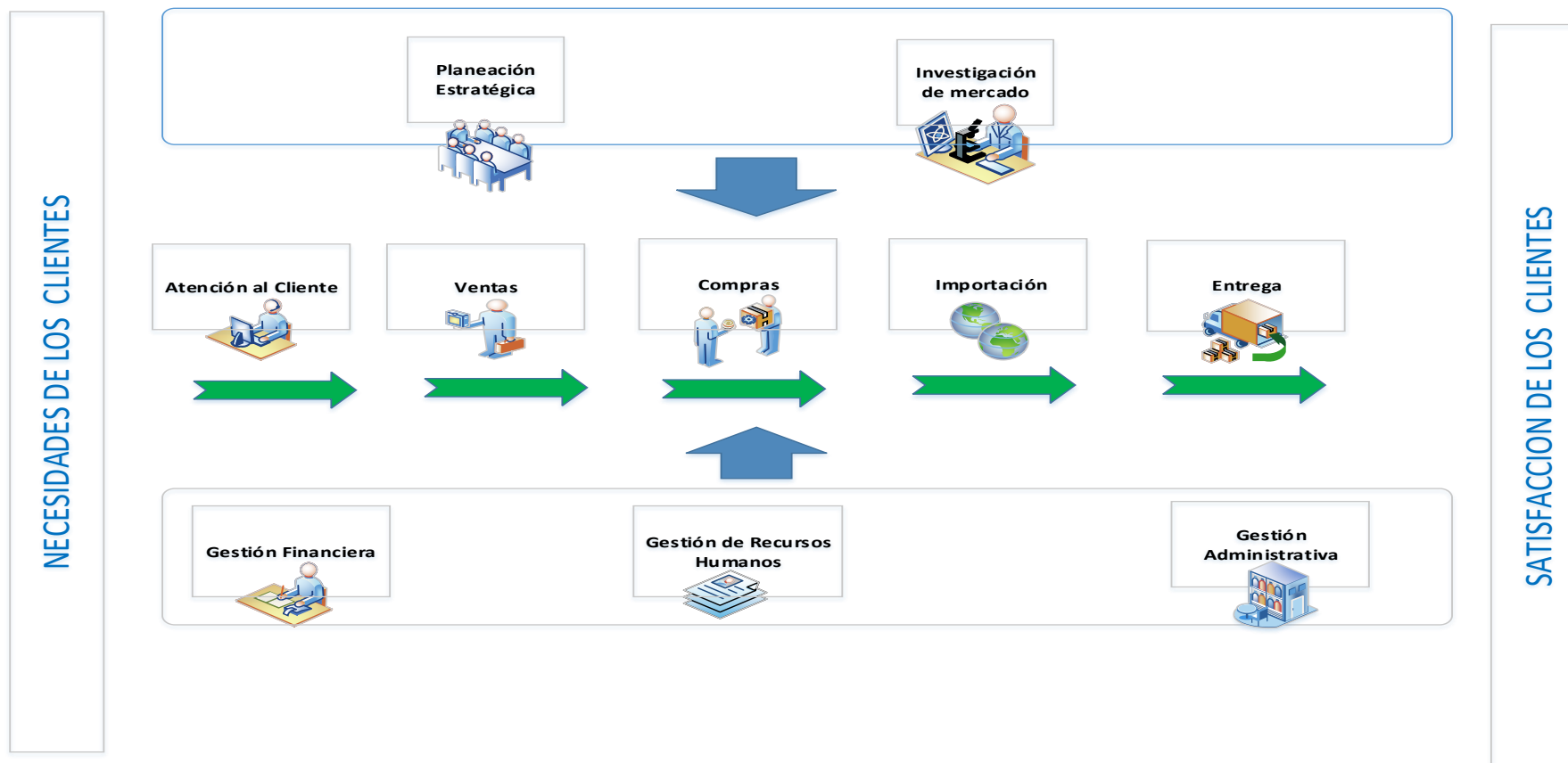


Figura 11. Mapa de procesos de Blue and Green Solutions. Fuente: Elaboración propia

## Descripción de los procesos

La descripción de procesos sirve para determinar criterios y métodos que garanticen que las actividades se desarrollan de un modo eficaz, así como su control. Por esto la descripción de procesos se debe centrar en las actividades, sus características más relevantes.

Los diagramas de proceso describen las actividades de cada uno de los procesos, mediante la representación gráfica hacen más fácil la interpretación de las actividades en su conjunto, incluyendo entradas, salidas y límites. La Ficha de Proceso recoge las características más relevantes para el control de las actividades recogidas en el diagrama. La información incluida en la ficha de proceso, permite la gestión del mismo.

La ficha de proceso del proceso de la organización describe el nombre del proceso, el objetivo del proceso, el responsable del proceso, procesos relacionados, entradas y salidas, las actividades, quienes son los responsables de las actividades y los procedimientos aplicables, así también los criterios de seguimiento y medición. También incluye quien los realizó, quien los aprobó y la fecha de aprobación.

Los procedimientos están formados por encabezado, este lleva el logo de la compañía, el código del procedimiento, el nombre del procedimiento. Seguido por el objetivo del procedimiento, responsable del procedimiento, alcance, actividades, registro y la ficha de indicadores y diagramas de flujo.

La ficha de indicadores está compuesta por el nombre del indicador, fórmula, unidad de medida, meta y frecuencia.

Cada uno de los procesos descrito en el Mapa de procesos esta cuenta con una ficha de procesos, procedimientos, ficha de indicadores y diagrama de flujo por procedimiento.

El orden en que se presentan la descripción de cada proceso se presenta en la Tabla No. 11 de Despliegue de procesos.




Tabla No. 11 Listado Maestro de Procesos y Procedimientos Fuente: Elaboración propia

LISTADO MAESTRO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
Proceso	Documentos	Procedimientos	Instructivo	Indicadores
<b>Procesos Estratégicos</b>				
INVESTIGACION DE MERCADO	Acta de Reunion	INVESTIGACION DE MERCADO		Número de nuevas propuestas de mercado a incursionar
PLANEACION ESTRATEGICA	Acta de Reunion	PLANEACION ESTRATEGICAS		Nivel de cumplimiento de objetivos
<b>Procesos Claves (Operativos)</b>				
ATENCION AL CLIENTE		ATENCION AL CLIENTE		Número de llamadas positivas atendidas
	Proforma	ENVIO Y SEGUIMIENTO DE PROFORMA		Número de proforma enviadas
VENTAS	Informe de Ventas	PROSPECCION		Número de candidatos seleccionados
		PRESENTACION DE LINEA DE EQUIPOS Y REPUESTOS		Número de visitas realizadas
		CIERRE DE VENTAS		Número de ventas cerradas
COMPRAS	Proforma	ELABORACION DE PROFORMA		Número de proforma elaboradas
		SELECCIÓN DE PROVEEDOR		Número de proveedores seleccionados
	Orden de Compra	ELABORACION DE ORDEN COMPRA	Instructivo para la Elaboración de orden de Compra	Número de orden de compra elaborada
	Factura	COMPRA		Porcentaje de Compras exitosas
IMPORTACIONES	Guía área	SEGUIMIENTO AL ENVIO DEL PRODUCTO		Porcentaje de envío sin retraso
		PAGO DE IMPUESTO A DGA		Porcentaje de pagos de impuesto a DGA sin errores
	Factura enviada por el proveedor	RECEPCION DEL PRODUCTO NACIONALIZADO		Porcentaje de entregas sin retrasos
		REVISION DEL PRODUCTO		Nivel de Cumplimiento de Proveedores
ENTREGA	Factura	ENTREGA		Nivel de Cumplimiento de Entregas
<b>Procesos de Soporte</b>				
GESTION DE RECURSOS HUMANOS		ENTREVISTA Y SELECCIÓN		Número de personas contactadas para entrevista
	Contratos	CONTRATACION		Número de personas seleccionada contratada
GESTION FINANCIERA		ELABORACION DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS		Porcentaje de transferencias bancarias exitosa
GESTION ADMINISTRATIVAS		COMPRA DE MATERIALES DE OFICINA Y DESPENSA		Nivel de abastecimiento de materiales de oficina y despena

## Proceso de Atención al Cliente

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Atención al cliente	
Objetivo del proceso:	Atender las necesidades del cliente brindando información sobre productos y seguimiento personalizado.	
Responsable:	Responsable de Soporte de venta	
Empieza	El Responsable de Soporte de Ventas atiende la llamada	
Termina	El Responsable de Soporte de Venta envía proforma al cliente	
Procesos Relacionados:	Compras	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Llamada del cliente	Proforma	
Necesidades del cliente		
Características del producto		
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Bitácora de Cliente  Proforma	Atención al cliente  Envío y seguimiento de proforma
<b>Indicadores</b>		
Porcentaje de llamadas positivas atendidas		
Número de proformas enviadas		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:AC-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		

**Objetivo:** Atender las llamadas de los clientes brindando información solicitada con cortesía.

**Alcance:** Desde que se atiende la llamada del cliente hasta que se le brinda una respuesta a su solicitud.

**Responsable:** Soporte de Ventas

#### **Descripción de Procedimiento:**

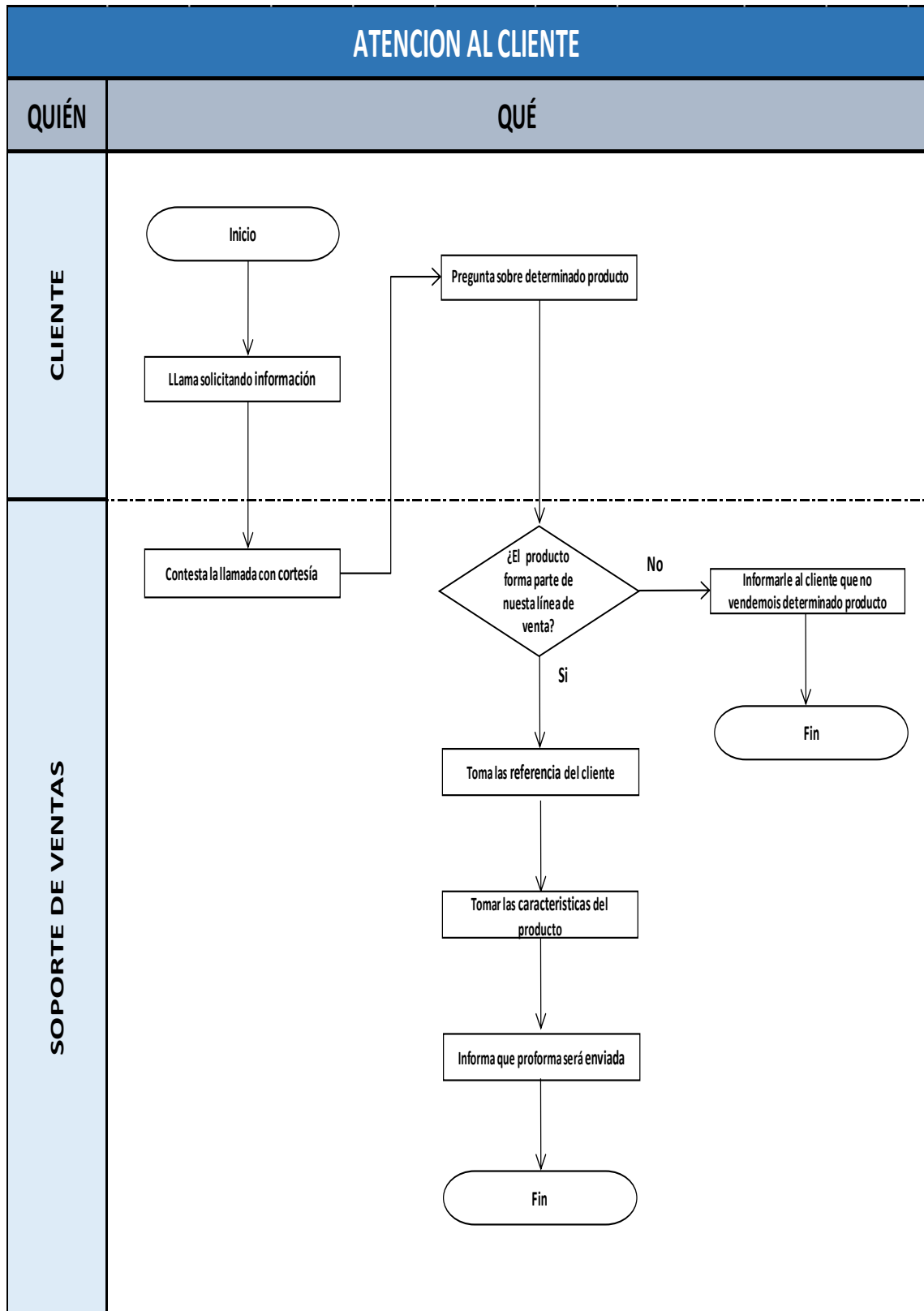
1. El cliente llama solicitando información.
2. El Responsable de Soporte de ventas atiende las llamadas de los clientes, saludando con cortesía.
3. El cliente pregunta sobre determinado producto. Si el producto está en nuestra línea de ventas se procede a tomar las referencias del cliente: nombre, teléfono, e-mail. Si no se le informa al cliente que no contamos con ese producto.
4. El soporte de ventas solicita las características del producto al cliente.
5. Una vez que se recopila la información del producto, se informa al cliente que se enviará la proforma y se despide amablemente.


#### **Registros**

Bitácora de Cliente.

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	5 llamadas positivas atendidas por día
INDICADOR	Llamadas positivas atendidas
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de llamadas atendidas positivas}) / \text{Total de llamadas atendidas} * 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Bitácora de Clientes
FRECUENCIA	Diariamente



	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:AC-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ENVIO Y SEGUIMIENTO DE PROFORMA</b>		

**Objetivo:** Solicitar la proforma al Departamento de Compras describiendo las características del producto solicitado por el cliente, una vez enviada al cliente darle seguimiento que aseguren la compra.

**Alcance:** Desde el envío de la solicitud de proforma al Departamento de Compra e Importaciones hasta que el cliente toma decisión.

**Responsable:** Soporte de Venta.

### Descripción del procedimiento

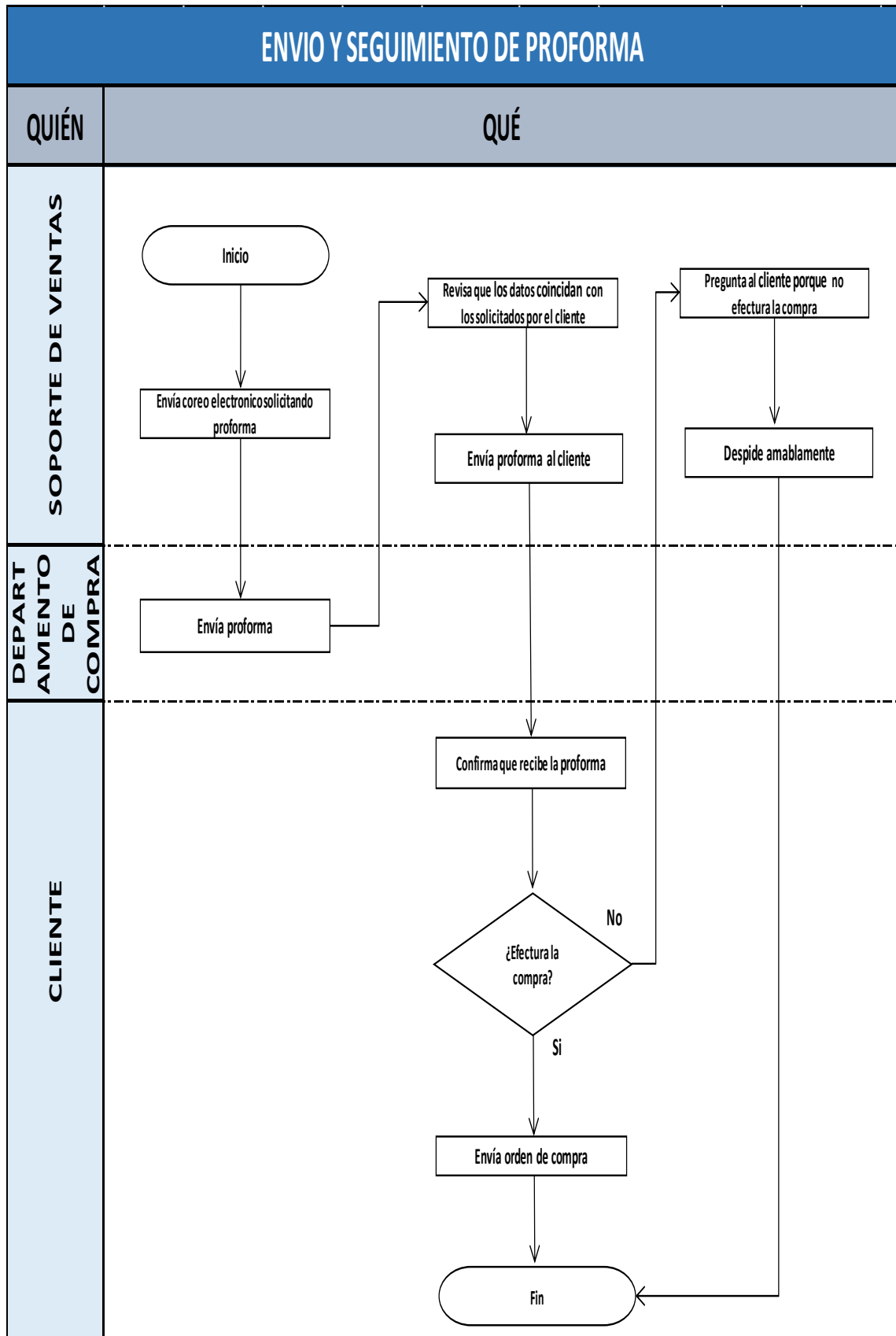
1. El responsable de Soporte de Ventas vía correo electrónico solicita proforma al departamento de Compras.
2. El responsable de Soporte de Ventas recibe la proforma enviada por el Departamento de Compras y la revisa comparando que la información sea la solicitada por el cliente.
3. Se envía la proforma al cliente.
4. Se contacta al cliente vía telefónica para asegurarse de haber recibido la proforma.
5. Si el cliente accede a realizar la compra, se recibe la orden de compra emitida por el cliente. Si el cliente no procede a compra, preguntar por qué no lleva a cabo la compra.

### Registro:

Proforma


## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	5 proformas enviadas por día
INDICADOR	Número de proformas enviadas
FORMA DE CÁLCULO	Número de proformas enviadas
FUENTES DE INFORMACIÓN	Proforma
FRECUENCIA	Diariamente





## Proceso de Ventas

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Ventas	
Objetivo del proceso:	Consolidar venta de productos a clientes	
Responsable:	Vendedor	
Inicia	El vendedor elabora perfiles de los candidatos a visitar	
Termina	Efectúa la venta del producto	
Procesos Relacionados:	Compras	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Información de candidatos	Listado de candidatos a visitar	
Necesidades de candidatos	Visitas	
Presentación de productos	Venta	
<b>Inspección</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Quando termina el proceso	Informe de Ventas	Prospección Presentación de línea de equipos y repuestos Cierre de Ventas
<b>Indicadores</b>		
Número de candidatos seleccionado		
Número de visitas realizadas		
Número de ventas cerradas		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

 Blue and Green Solutions	Blue and Green Solutions.	Código:VT-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO DE PROSPECCION		

**Objetivo:** Identificar, localizar y elaborar perfiles de clientes potenciales.

**Alcance:** Desde que se inicia la investigación de candidatos hasta que se envía la lista a Gerencia General

**Responsable:** Vendedor

### Descripción del procedimiento

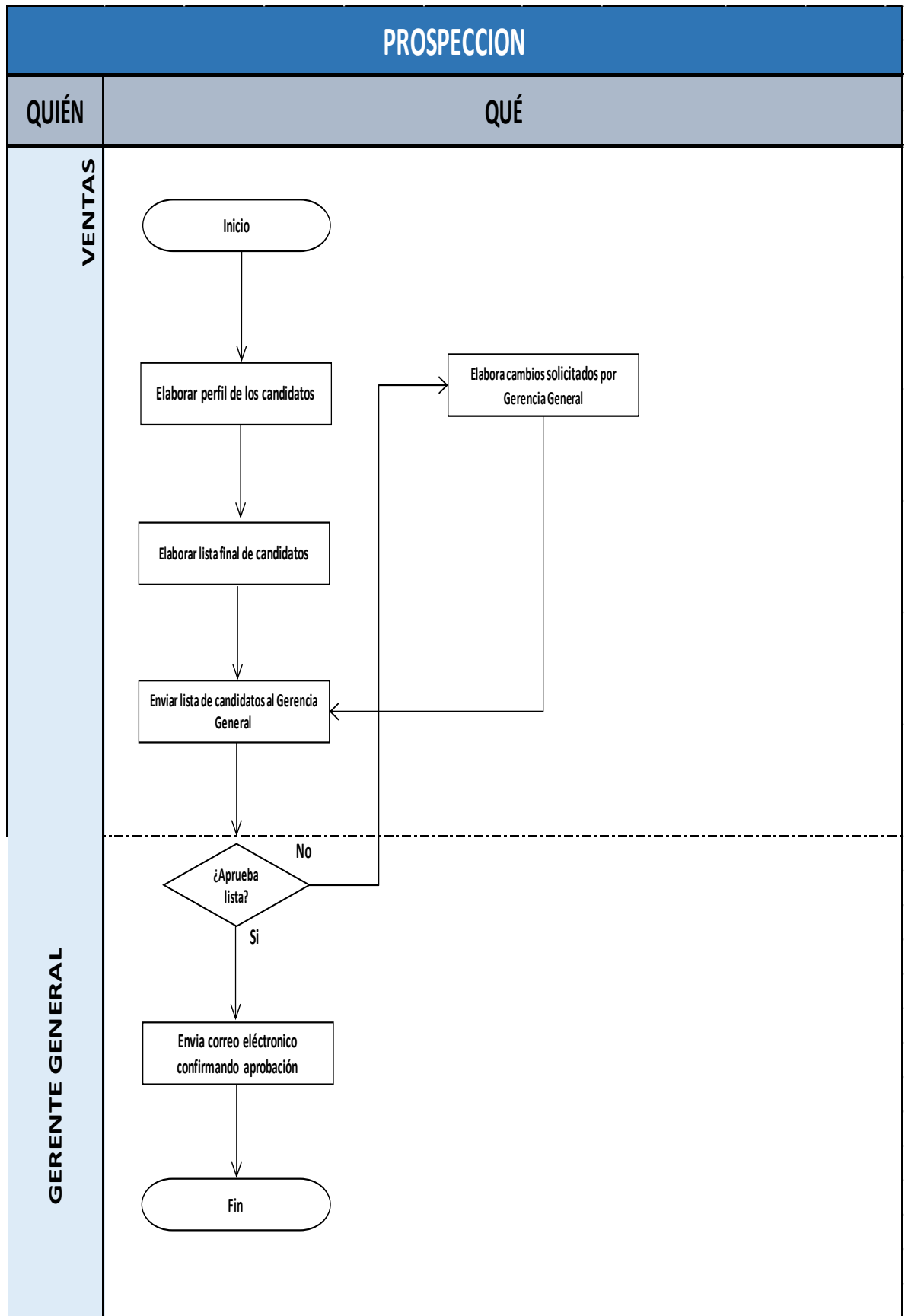
1. Elabora los perfiles de los candidatos.
  - Nombre Completo
  - Edad
  - Sexo
  - Estado Civil
  - Nivel de
  - Educación
  - Productos similares que utiliza
  - Motivos por los cuales utiliza
  - Estilo y hábitos de compra
2. Elaborar lista final de candidatos a contactar.
3. Enviar lista de candidatos a Gerencia General.
4. Si el Gerente General aprueba lista enviara un correo electrónico confirmado aprobación; si no el vendedor debe de realizar los cambios solicitados y enviar nuevamente a Gerencia General.


### Registro:

Informe de Ventas

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	10 candidatos seleccionados por semana
INDICADOR	Número de candidatos seleccionados
FORMA DE CÁLCULO	Número de candidatos seleccionados
FUENTES DE INFORMACIÓN	Informe de Ventas
FRECUENCIA	Semanal



 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:VT-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION DE LINEA DE EQUIPOS Y REPUESTOS</b>		

**Objetivo:** Obtener visita a posibles clientes y presentar la línea de equipos y repuestos.

**Alcance:** Desde que el vendedor llamar al cliente hasta que presenta la línea de equipos y repuestos.

**Actividades:**

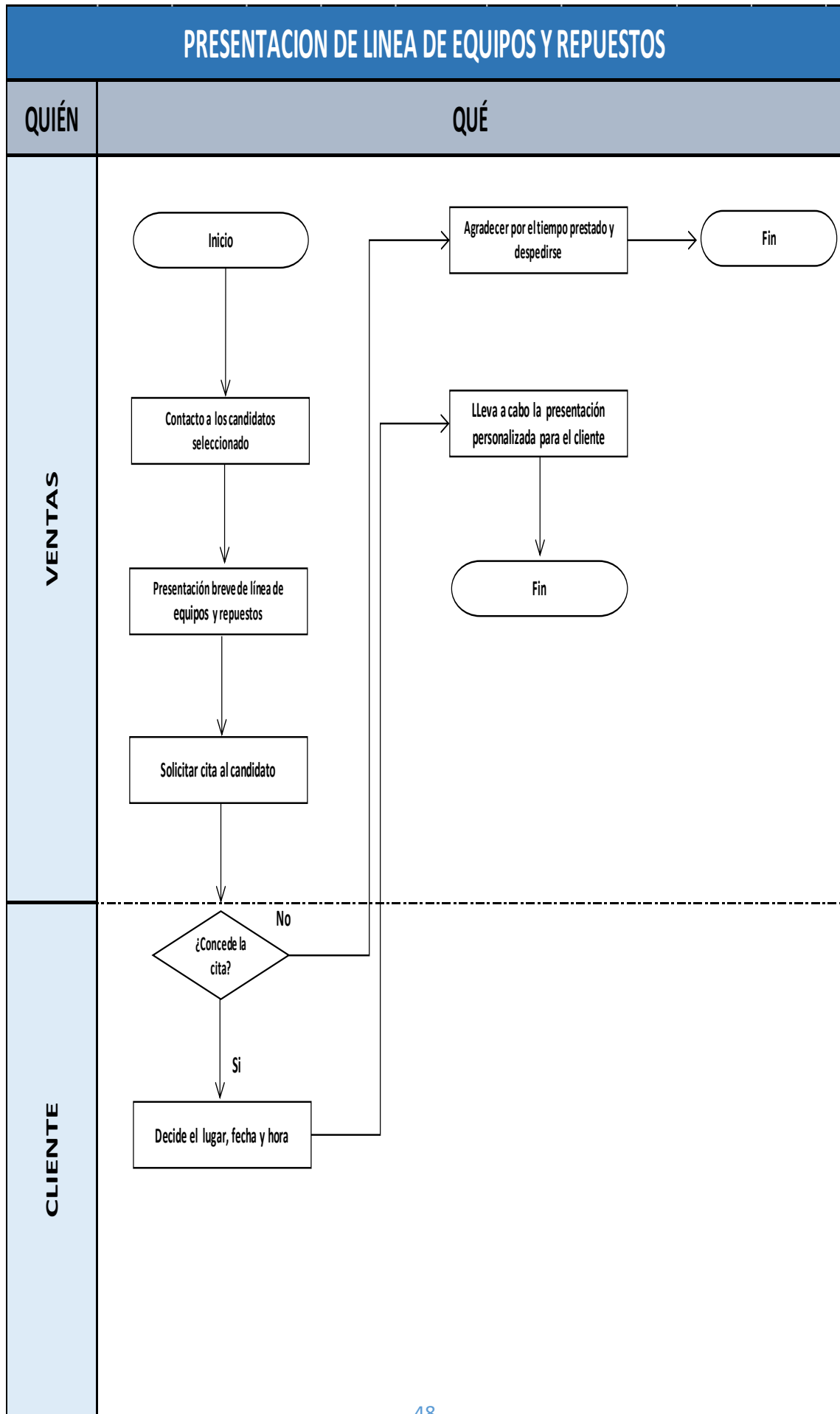
1. Conforme a la lista aprobada por Gerencia General el Vendedor contacta a los clientes.
2. Se presenta con amabilidad y hace una breve presentación de la línea de equipos y repuesto vía telefónica al cliente.
3. Solicitar al cliente una cita. Si el cliente concede la cita, este propone el lugar, fecha y hora para la vista. Si el cliente no concede la cita, agradecer por el tiempo prestado y despedirse.
4. Elaborar presentación personalizada enlistando las características que tiene el producto, los beneficios para el cliente y las ventajas sobre la competencia.


**Registro.**

Informe de Ventas

## Ficha de Indicadores

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	8 visitas realizadas por semana
INDICADOR	Número de vistas realizadas
FORMA DE CÁLCULO	Número de visitas realizadas
FUENTES DE INFORMACIÓN	Informe de Ventas
FRECUENCIA	Semanal



 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:VT-BGS-003
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE VENTAS</b>		

**Objetivo:** Cerrar la venta con el cliente.

**Alcance:** Desde que el vendedor contacta al cliente preguntando si ha tomado una decisión hasta que envía la orden de compra al cliente.

### Descripción del procedimiento

1. Contactar al cliente.
2. Preguntar al cliente si ha tomado una decisión acerca de la venta.
3. Si el cliente responde que si adquirirá el producto solicitar orden de compra del cliente.
4. Enviar de orden de compra al departamento al vendedor. El vendedor envía la orden de compra del cliente al Departamento de Compra.
5. Si el cliente no adquiere el producto, agradecer por el tiempo prestado y despedirse.

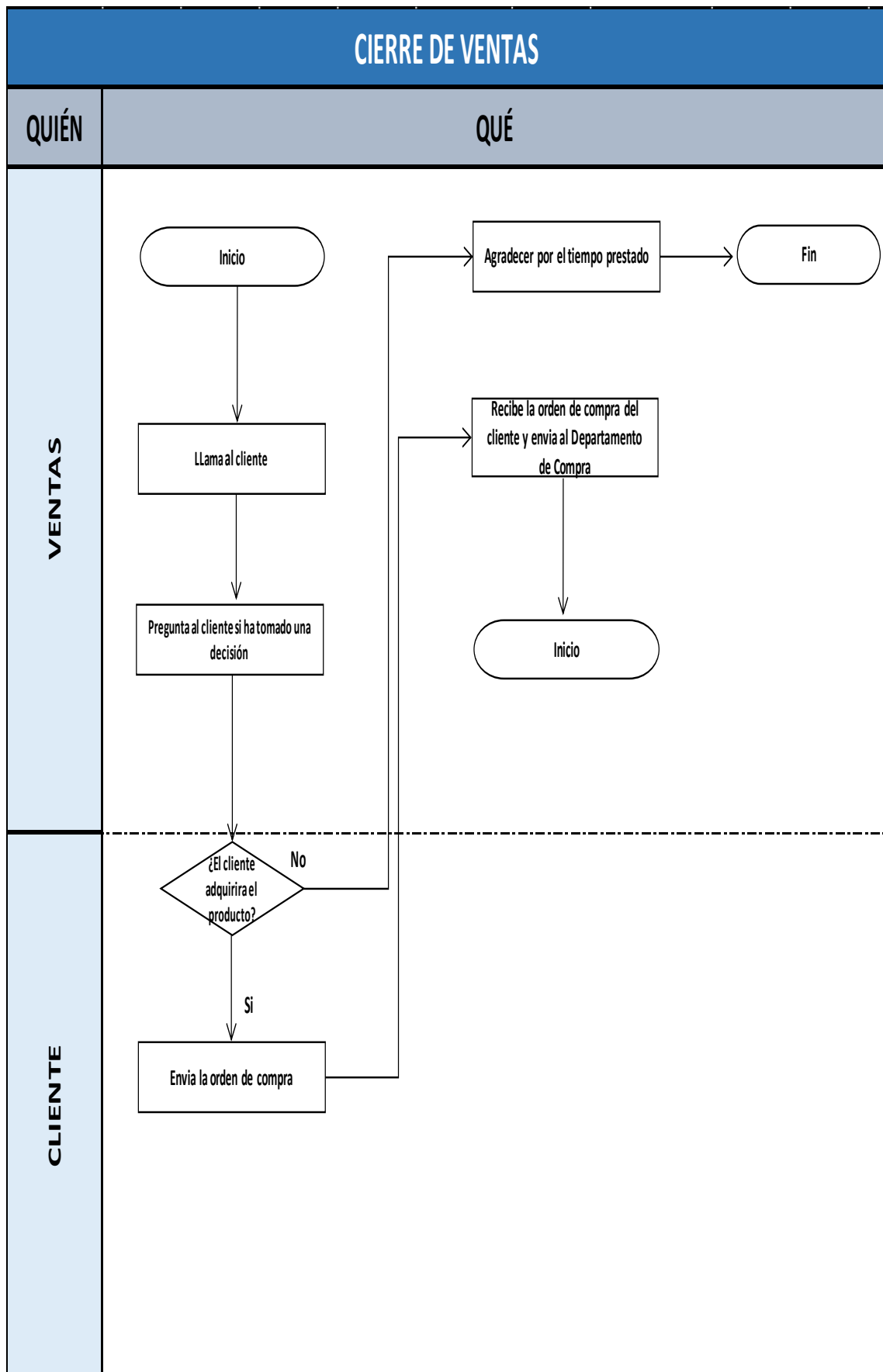
### Registro.

Informe de ventas.





## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	5 ventas cerradas por semana
INDICADOR	Número de ventas cerradas
FORMA DE CÁLCULO	Número de ventas cerradas
FUENTES DE INFORMACIÓN	Informe de Ventas
FRECUENCIA	Semanal



## Proceso de Compras

		
Ficha de Proceso		
Nombre del proceso:	Compras	
Objetivo del proceso:	Efectuar la compra del producto siguiendo las características solicitadas por el cliente.	
Responsable:	Responsable de Compras	
Inicia:	El responsable de Departamento de Compra recibe la solicitud de proforma	
Termina:	El Responsable de Departamento de Compra efectúa la compra del producto	
Procesos Relacionados:	Atención al Cliente, Ventas	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Solicitud de proforma	Proforma	
Venta	Orden de Compra	
	Compra de producto	
<b>Inspección</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Proforma Orden de Compra Cotizaciones a proveedores	Elaboración de Proforma Selección de proveedor Elaboración de orden de compra Compra
Indicadores		
Número de proforma elaborada		
Número de proveedores seleccionados		
Número de orden de compra		
Porcentaje de compras sin error		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:CP-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE PROFORMA</b>		

**Objetivo:** Elaborar proforma que detallen la información solicitada por el cliente siguiendo el formato establecido.

**Alcance:** Desde que se recibe la solicitud de elaboración de proforma hasta que se envía la proforma a soporte de ventas y vendedor.

**Responsable:** Responsable de Compras

### Descripción del procedimiento

1. Llenar los campos de proforma.

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto</li> <li>• Empresa</li> <li>• RUC</li> <li>• Atención</li> <li>• Teléfono</li> <li>• e-mail</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No. Proforma</li> <li>• Fecha</li> <li>• Tiempo estimado de entrega</li> <li>• Lugar de Entrega</li> <li>• Código</li> </ul> |
|--|---|

2. Llenar la información técnica de la proforma.

- Item
- Cantidad
- Código
- Descripción
- Precio
- Subtotal
- IVA
- Total

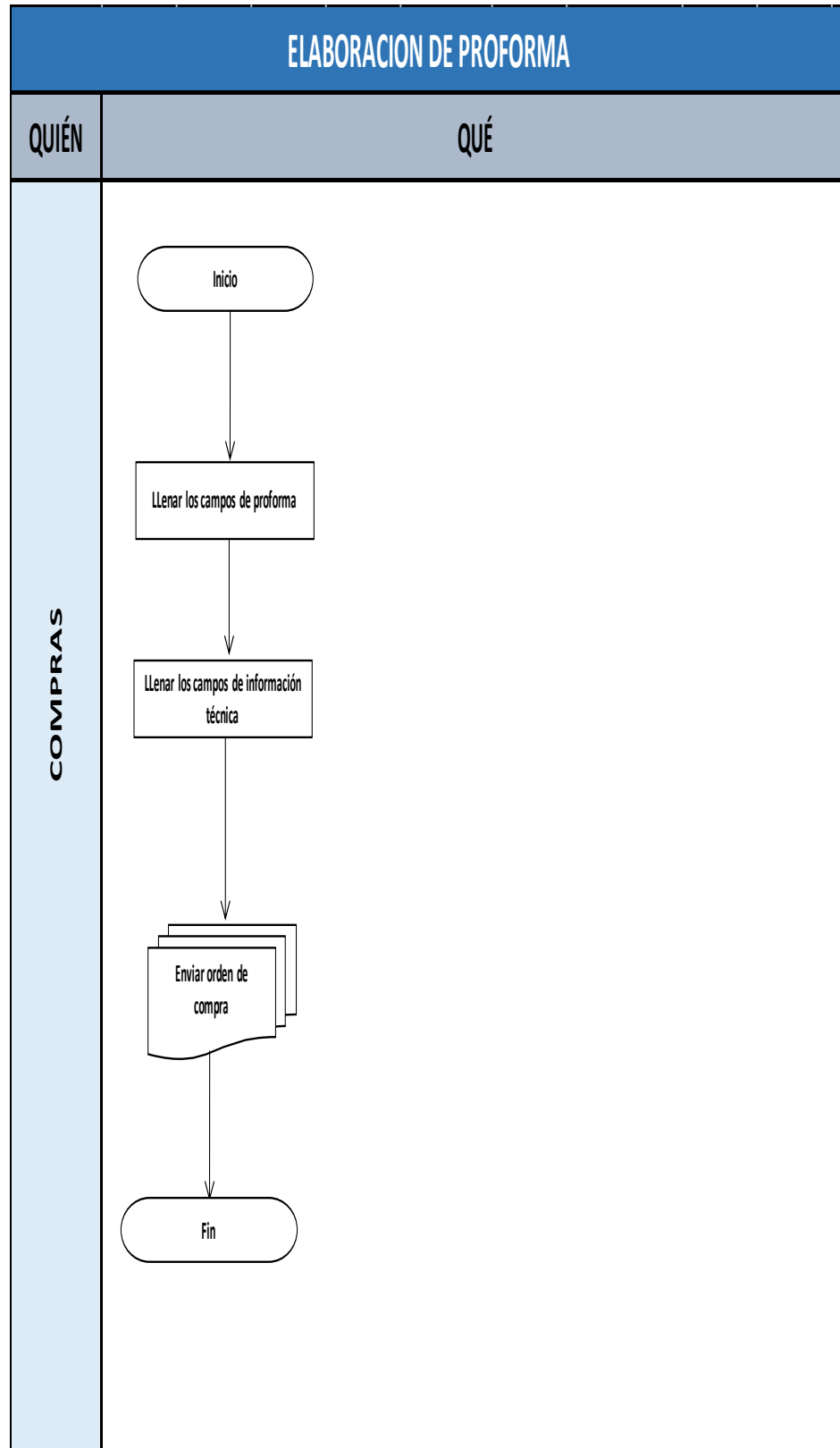
3. Envío de proforma a soporte de ventas o vendedor.


### Registro

Proforma

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	5 proformas elaboradas por día
<b>INDICADOR</b>	Número de proformas elaboradas
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Número de proformas elaboradas
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Proforma
<b>FRECUENCIA</b>	Diariamente



 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:CP-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR</b>		

**Objetivo:** Seleccionar al proveedor para efectuar la compra.

**Alcance:** Desde que se inicia la búsqueda de proveedores hasta la selección del proveedor.

**Responsable:** Responsable de Compras

### Descripción del procedimiento

1. El responsable del Departamento de Compra recibe la solicitud de proforma con las características del producto.
2. El responsable de Departamento de Compras debe contactar al menos tres proveedores.
3. Se solicitan las cotizaciones a los proveedores enviando las características de los productos a adquirir.
4. Una vez recibidas las cotizaciones se comparan y se selecciona el proveedor para hacer la compra, se compara el precio, ubicación del proveedor y el costo del flete interno para tomar decisión.
5. El Responsable del Departamento de Compra envía por medio de correo electrónico a Gerente General con la mejor oferta.
6. Se recibe la autorización la autorización de Gerente General

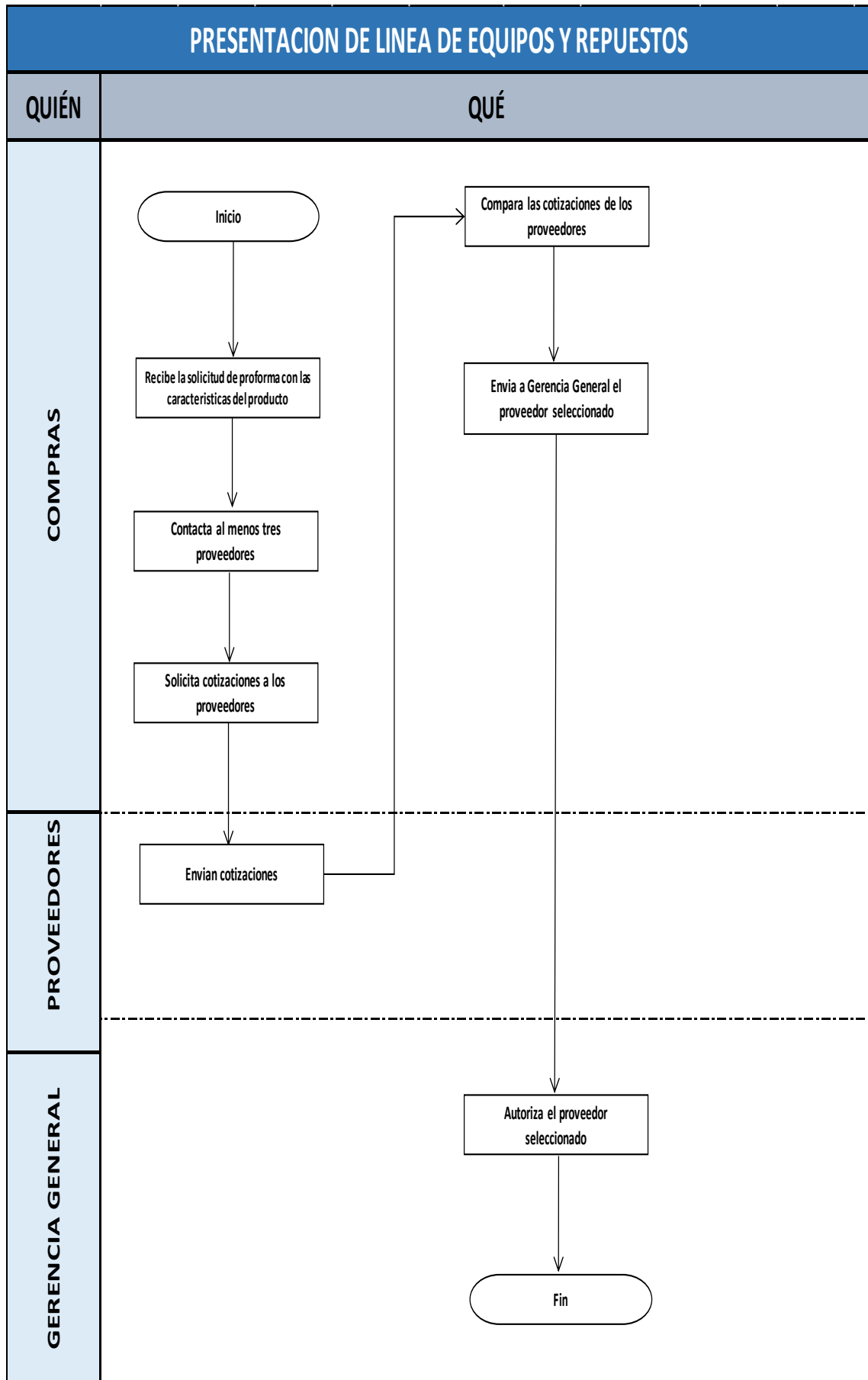
### Registro.


Orden de Compra

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	<b>3 proveedores contactadas por cada compra</b>
<b>INDICADOR</b>	<b>Número de proveedores contactados</b>
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	<b>Número de proveedores contactado</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>Cotizaciones de Proveedores</b>
<b>FRECUENCIA</b>	<b>Cada compra</b>





	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:CP-BGS-003
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE ORDEN DE COMPRA</b>		

**Objetivo:** Elaborar la orden de compra que contenga la información exacta que será enviada al proveedor.

**Alcance:** Desde que inicia la elaboración de la orden de compra hasta que es enviada al proveedor

**Responsable:** Responsable de Compras

### Descripción del procedimiento (Ver Instructivo en Anexos)

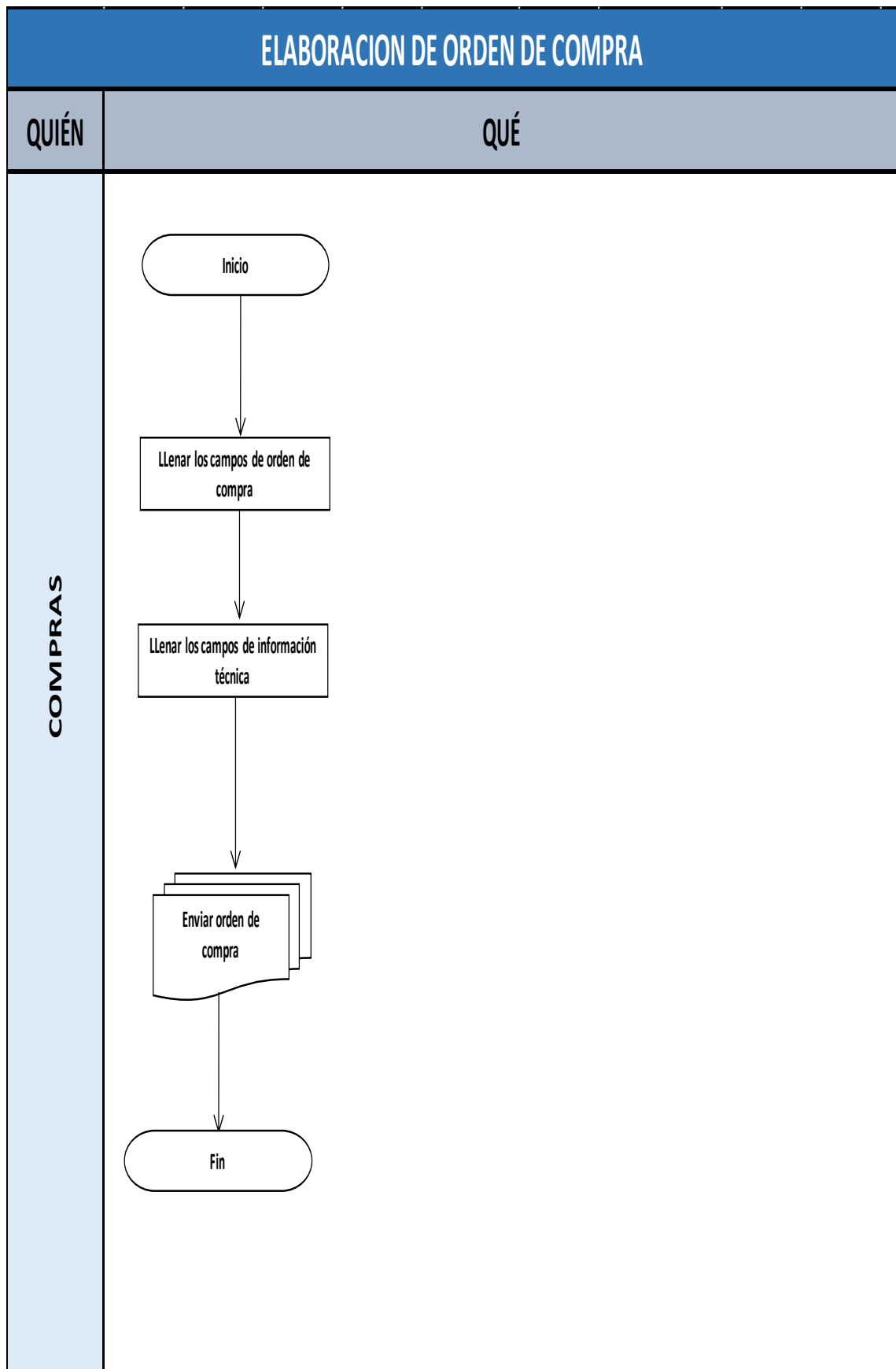
1. Llenar los campos de orden de compra Empresa
  - Atención
  - Compañía
  - Teléfono
  - e-mail
  - No. Orden de compra
  - Fecha
  - Tiempo de entrega
  - Código
2. Llenar la información técnica de la orden de compra
  - Item
  - Cantidad
  - Número de parte
  - Descripción
  - Precio
  - Subtotal
  - IVA
  - Total
3. Envío de orden de compras a proveedor

### Registro.

Orden de Compra

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	5 órdenes de compras elaboradas por semana
<b>INDICADOR</b>	Número de orden de compra elaboradas
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Número de orden de compra elaboradas
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Orden de Compra
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal



## Instructivo para elaboración de orden Compra

### 1) **Objetivo**

Dar una guía sencilla para el llenado del formato de orden de compra

### 2) **Alcance**

Este instructivo está dirigido al Responsable de Departamento de Compras.

### 3) **Responsable**

El debido seguimiento, cumplimiento y mejoramiento de lo establecido en el presente instructivo es responsabilidad de:

- 1) Responsable del Departamento de Compras

### 4) **Consideraciones generales**

1. Dicho formato será utilizado para elaborar la orden de compra que es enviada al proveedor seleccionado.

### 5) **Procedimiento**

1. Al recibir la autorización del Gerente General de la selección del proveedor, se deberá llenar los siguientes campos del formato:

- **Compañía:** Es el nombre del proveedor de quien se adquirirá el producto.
- **Proyecto:** Nombre del producto que se adquirirá.
- **Atención:** Nombre del representante de la Compañía designado a atender la compra.
- **Número de Orden de compra:** Consecutivo de las órdenes de compra generadas.
- **Fecha:** Fecha en la que se elabora la orden de compra
- **Tiempo de entrega:** Fecha en la cual el producto está arribando a oficinas del consolidador de carga en Miami, Florida

- **Código:** Número asignado que poseen los productos que se comercializan en la empresa.
2. A continuación se llenan los campos de información técnica de la orden de compra.
- **Ítem:** Es el número consecutivo de cada subparte del producto.
  - **Qty:** Cantidad total del Ítem.
  - **Número de parte:** Código que tiene asignado la subparte del equipo. Este código lo proporciona el proveedor en la ficha técnica del producto.
  - **Precio unitario:** Es el monto de una unidad de cada ítem.
  - **Total:** Es el monto total a pagar generado del producto de cantidad de ítem por el precio unitario de cada unidad.
  - **Subtotal:** Es la sumatorio de los Total por ítem.
  - **IVA:** Impuesto sobre el valor agregado. Producto del Subtotal por el 15%.
  - **Total:** (parte final de orden de compra): Sumatoria del subtotal y el IVA
3. Una vez terminada la orden de compra se envía vía correo electrónica al proveedor.

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:CP-BGS-004
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRA</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo la compra del producto

**Alcance:** Desde contactar al proveedor ejecutar la transferencia del pago al proveedor.

**Responsable:** Responsable de Compras

**Descripción del procedimiento:**

1. Contactar al proveedor autorizado por Gerencia General.
2. Enviar la orden de compra al proveedor seleccionado.
3. Solicitar números de cuenta bancarias al proveedor.
4. Enviar información al Departamento de Gestión Financiera.

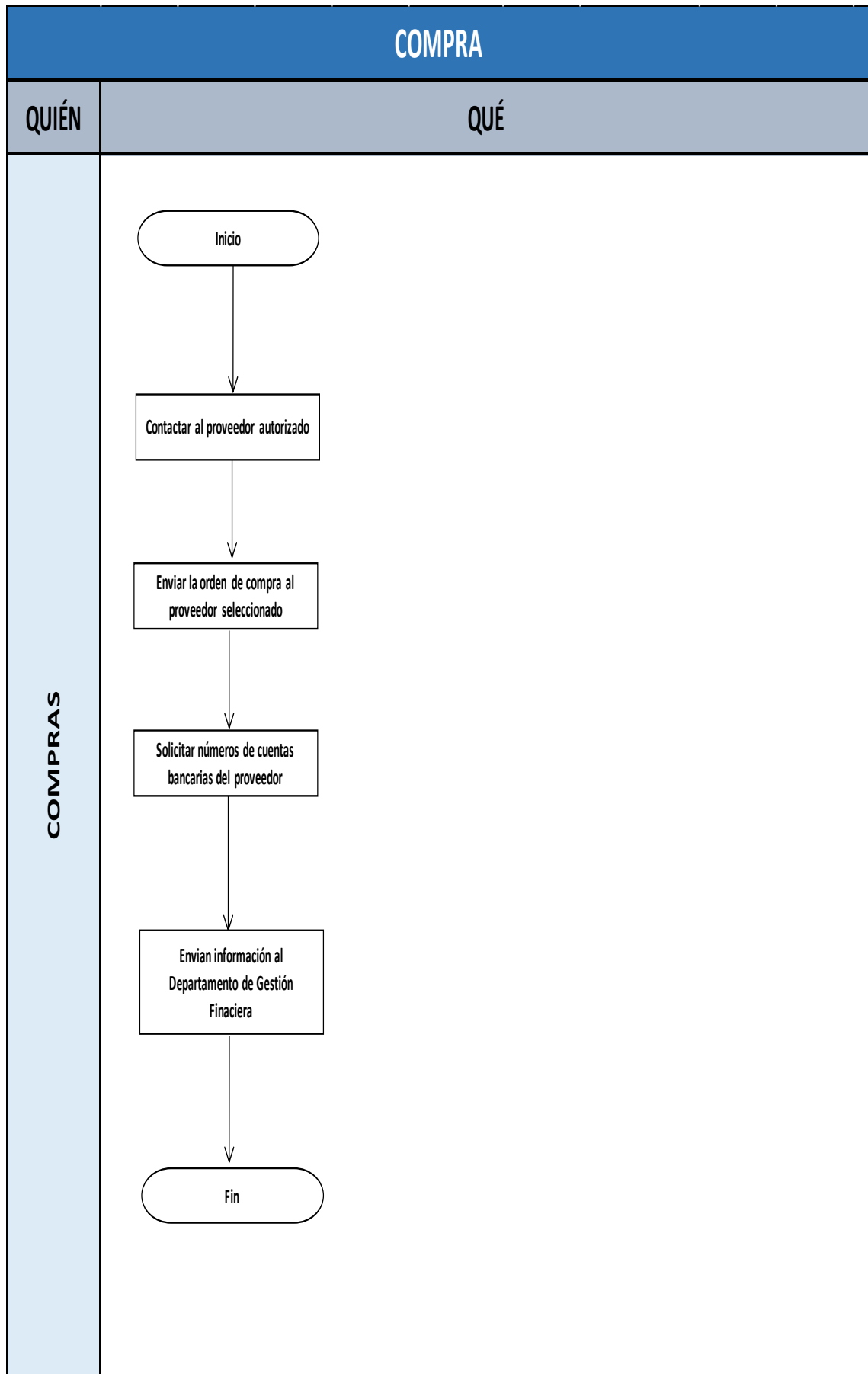
**Registro:**

Orden de Compra


## Ficha de Indicador


Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	90% de compra sin errores
INDICADOR	Porcentaje de compras sin errores
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de Compras exitosas} / \text{Número Total de Compras}) \times 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Orden de Compra
FRECUENCIA	Semanal





## Procesos de Importación

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Importación	
Objetivo del proceso:	Asegurar el arribo del producto en el tiempo establecido y cumpliendo con los pagos establecidos por DGA	
Responsable:	Asistente de Gerencia General	
Inicia:	Cuando el proveedor envía código para seguimiento del producto hasta el destino de Consolidador de Carga	
Termina	Cuando el producto es revisado en las oficinas de BGS	
Procesos Relacionados:	Compras	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Detalle del envío por parte del proveedor	Guía área	
Pagos de Impuesto	Producto nacionalizado	
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
El trayecto que recorre el producto desde la fábrica hasta oficinas de Consolidador de Carga.  Pago de Impuesto  El producto está en la oficinas de BGS		Seguimiento al envío de producto Pagos de impuesto a DGA Recepción de producto nacionalizado Revisión de producto
<b>Indicadores</b>		
Porcentaje de envío sin retraso		
Porcentaje de entrega sin retraso de productos nacionalizado		
Porcentaje de pago de Impuesto a DGA sin error		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:IM-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO AL ENVIO DEL PRODUCTO</b>		

**Objetivo:** Asegurar que el producto llegue a las instalaciones del consolidador de carga sin ningún daño

**Alcance:** Desde que el proveedor envía el producto hasta que el producto está en las instalaciones del consolidar de carga.

**Responsable:** Asistente de Gerencia General

**Descripción del procedimiento:**

1. Se contacta al proveedor para definir el envío del producto hacia la dirección del consolidador de carga. El consolidador de carga es la agencia que recibe los productos en Miami, Florida.
2. Se recibe el código para rastrear el producto con la agencia de envío del proveedor.
3. Durante el tiempo de tránsito hacia la oficina del consolidador de carga. Se monitorea la localización del producto con el código proporcionado por el proveedor.
4. Se confirma que el producto llega al consolidador de carga en Miami. Una vez el producto llega a manos de consolidador de carga; es responsabilidad de este.
5. El consolidador de carga envía un correo con la descripción del paquete recibido.
6. El consolidador de carga envía guía área del envío del producto por correo electrónico.
7. Recibe la guía área.

**Registro:**

Guías áreas

## Blue and Green Solutions

**FICHA DE INDICADOR**

**META**

**90% de envíos sin retraso**

**INDICADOR**

**Porcentaje de envíos sin retraso**

**FORMA DE  
CÁLCULO**

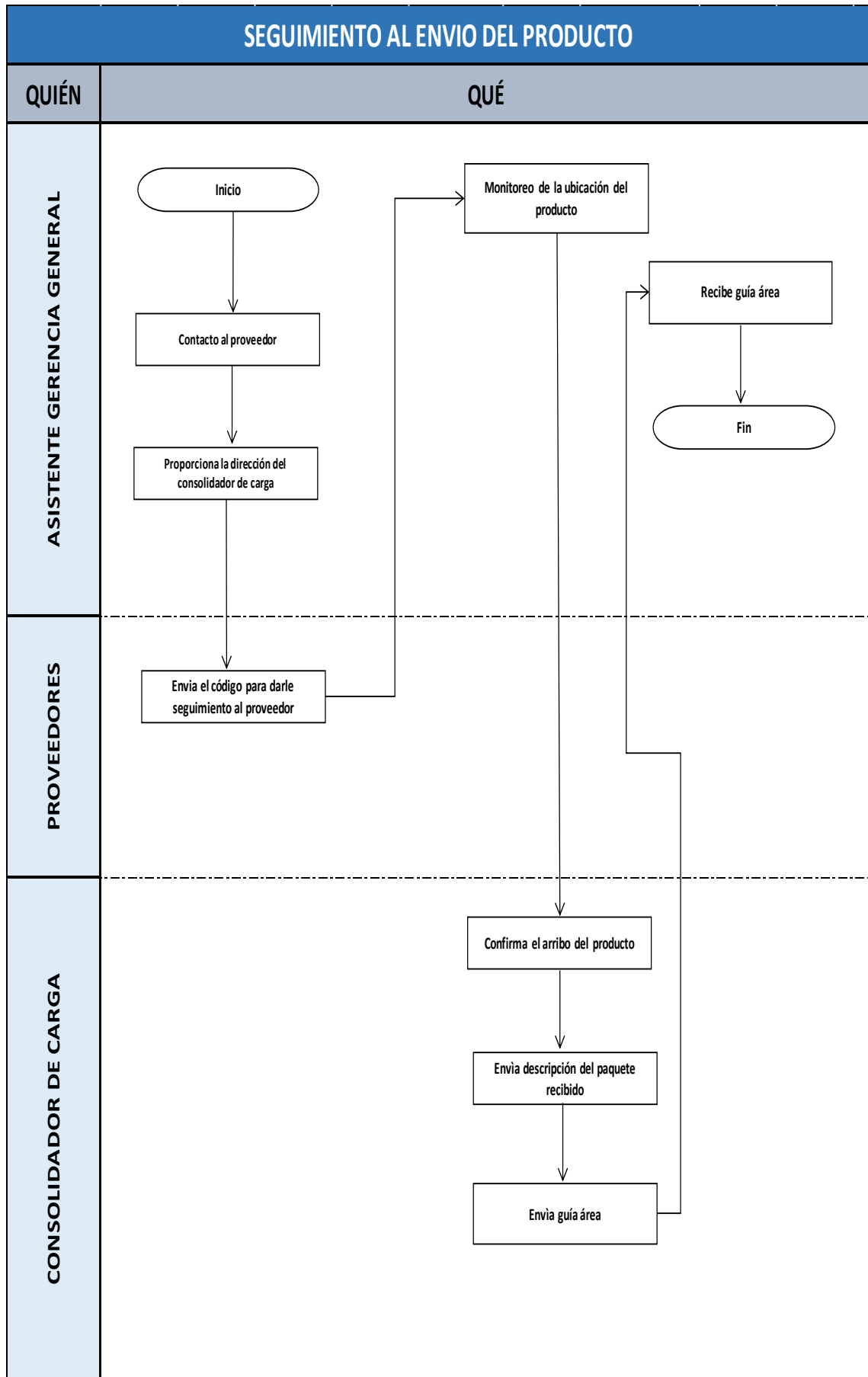
**(Número de envíos sin retraso / Número Total de envíos)\*100**


**FUENTES DE INFORMACIÓN**

**Orden de Compra**

**FRECUENCIA**

**Mensual**



 Blue and Green Solutions	Blue and Green Solutions.	Código:IM-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO		
PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE PRODUCTO NACIONALIZADO		

**Objetivo:** Contratar agencia aduanera para que lleve a cabo el proceso de nacionalización del producto

**Alcance:** Desde que se contacta la agencia aduanera hasta que el producto está en las instalaciones de BGS

**Responsable:** Asistente de Gerencia General

**Descripción de procedimiento:**

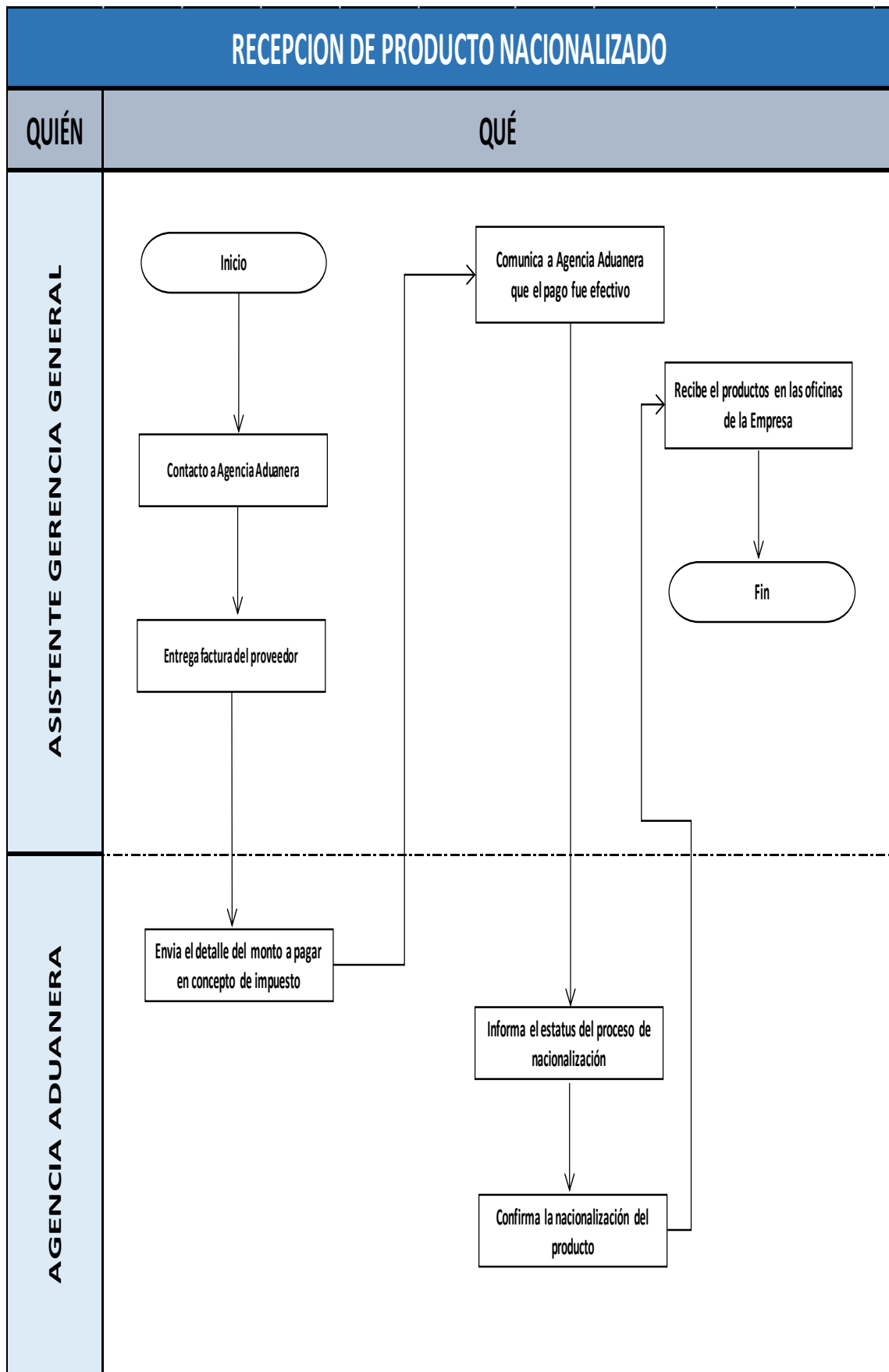
1. Se contacta a la agencia aduanera.
2. Se entrega la factura enviada por el proveedor para inicio del proceso de nacionalización.
3. Se recibe el detalle del pago del impuesto por parte de agencia aduanera
4. Se comunica a la agencia que el pago fue efectivo.
5. Se recibe la notificación de la agencia aduanera que el proceso marcha sin ninguna interrupción.
6. Se recibe la notificación de la agencia aduanera que el producto fue nacionalizado.
7. Se recibe el producto en la oficina de BGS

**Registro.**


Informe de Recepción de Producto

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	90% de entrega sin retraso de productos nacionalizados
INDICADOR	Porcentaje de entrega sin retraso de productos nacionalizados
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de entrega de productos sin retraso} / \text{Número Total de Entregas}) * 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Informe de Recepción de Producto
FRECUENCIA	Mensual





 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:IM-BGS-003
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTO A DGA</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo el pago de los impuestos a la Dirección General de Aduana para la nacionalización del producto.

**Alcance:** Desde la revisión de los impuestos hasta la autorización del pago de impuestos.

**Responsable:** Asistente de Gerencia General

#### **Descripción de Procedimiento:**

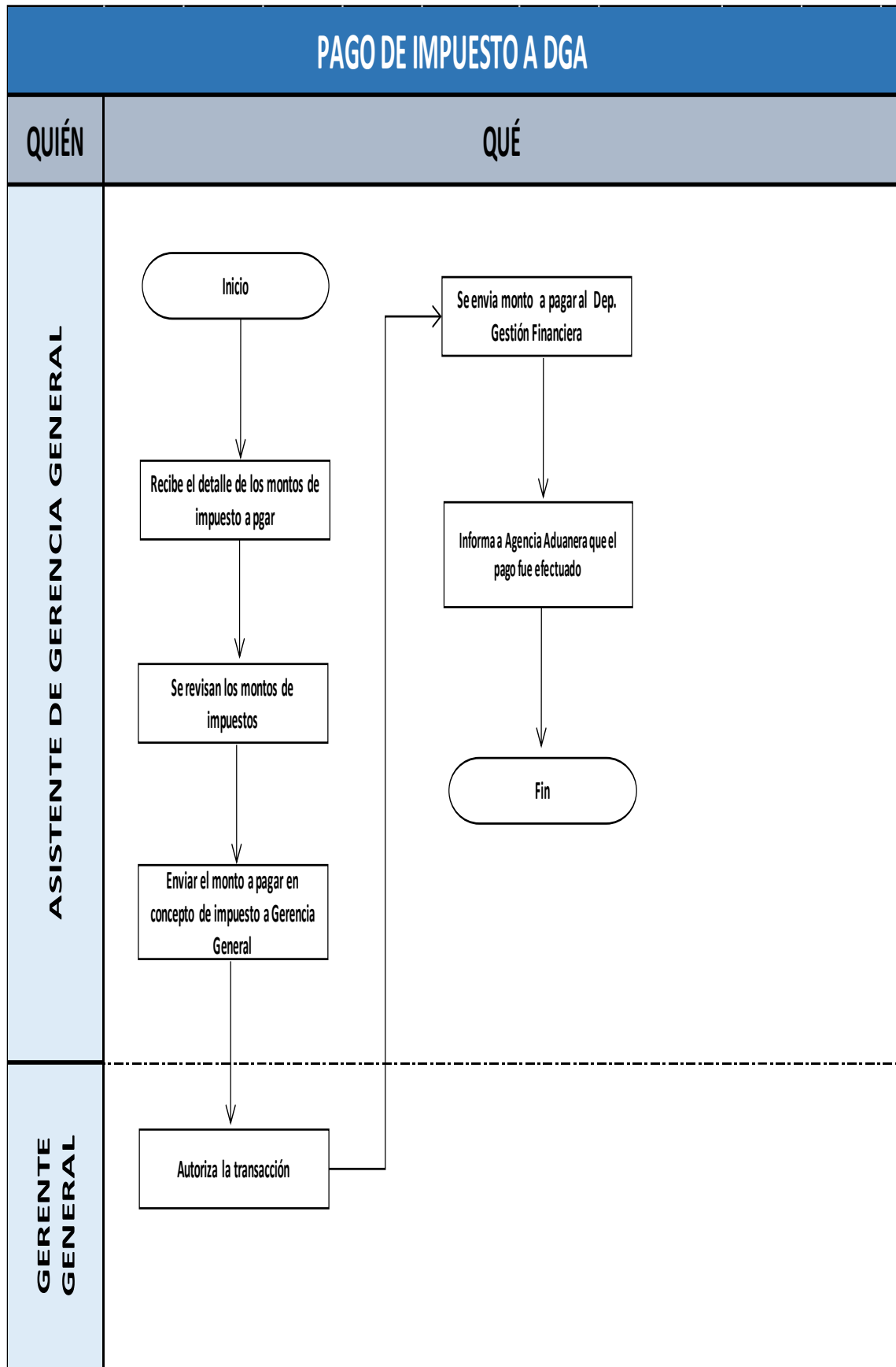
1. Se recibe el detalle de los impuestos a pagar por parte de la Agencia Aduanera.
2. Se revisan los montos y se envían a Gerencia General para autorizado de pago.
3. Gerente General autoriza la transacción.
4. Se envía el monto a pagar al departamento de Gestión Financiera, para que se efectúe el pago de los impuestos.
5. Se comunica a la agencia que el pago fue efectivo.


#### **Registro.**

Tabla de Cálculo de Impuesto

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	100% de pagos sin errores a DGA
INDICADOR	Porcentaje de pagos de impuesto a DGA sin errores
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de pagos de impuesto sin error} / \text{Número Total de pago de Impuesto}) * 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Tabla de Cálculo de Impuesto
FRECUENCIA	Mensual



 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:IM-BGS-004
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE REVISION DE PRODUCTO</b>		

**Objetivo:** Revisar completamente el producto ya nacionalizado y verificar que no existe ninguna diferencia entre el físico y lo descrito en factura.

Responsable: Asistente de Gerencia General

**Alcance:** Desde la revisión del producto hasta la elaboración del informe se recepción del producto.

### Descripción del procedimiento:

1. Se recibe el producto por parte de la agencia aduanera.
2. Se revisa el producto comparando físico contra factura.
3. Si no existe diferencias, llevar a cabo el informe de recepción.
4. Si existe diferencia, informa a Gerencia General

### Registro.

Informe de recepción del producto

## Blue and Green Solutions

### FICHA DE INDICADOR

**META**

**100% de ítem enviados por los proveedores sean correctos**

**INDICADOR**

**Nivel de Cumplimiento de Proveedores**

**FORMA DE  
CÁLCULO**

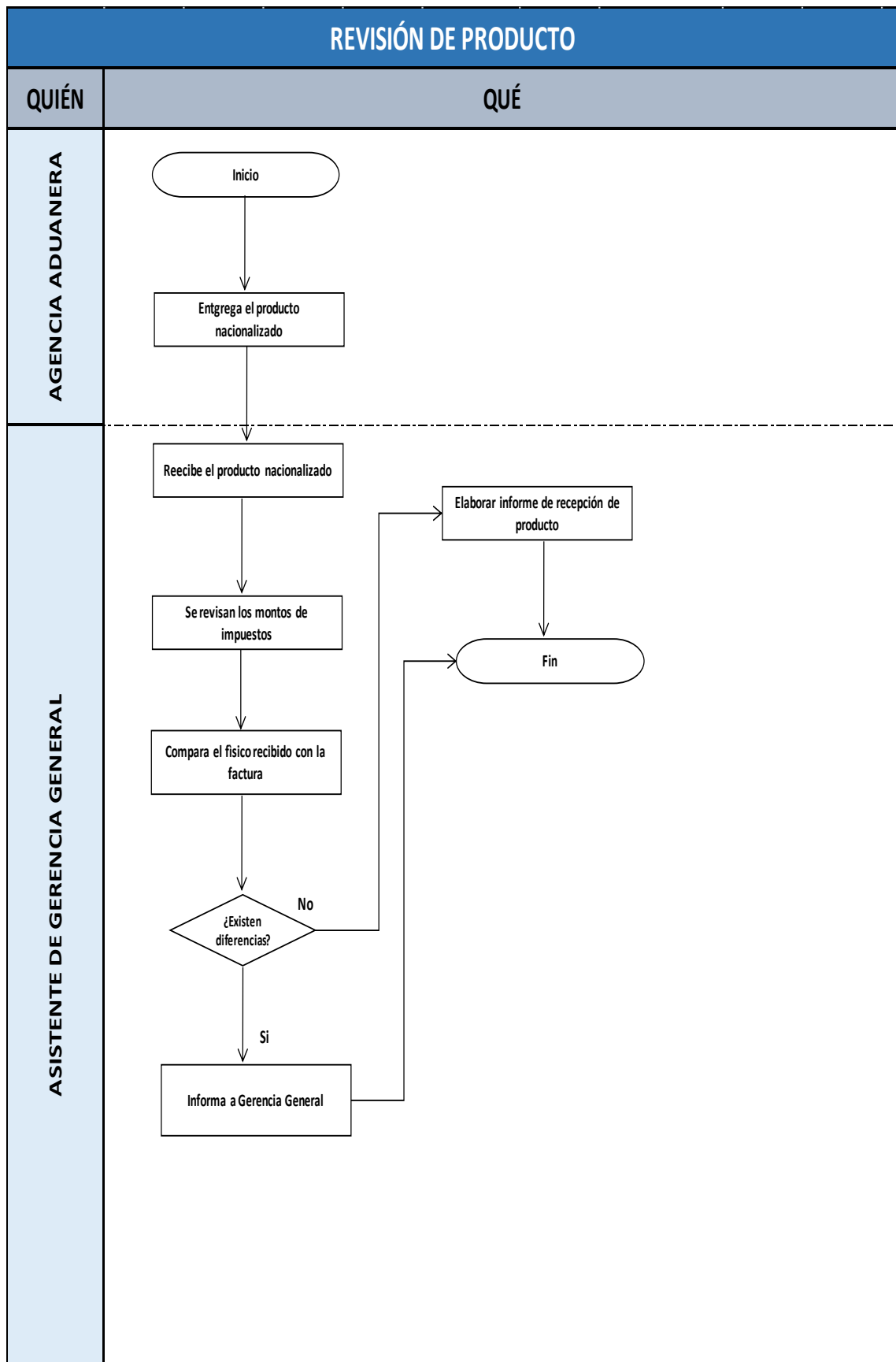
**(Número de Ítem correcto/ Número de Ítem recibido)\*100**

**FUENTES DE INFORMACIÓN**


**Informe de Recepción de Producto**

**FRECUENCIA**

**Semanal**



## Procesos de Entrega

 Blue and Green Solutions		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Entrega	
Objetivo del proceso:	Llevar a cabo la entrega del producto en el punto indicado con el cliente	
Responsable:	Vendedor	
Inicia:	El producto sale de las oficinas de BGS	
Termina:	Cuando el cliente firma el recibido conforme	
Procesos Relacionados:		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Producto empaçado	Facturas recibidas	
Facturas		
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Factura	Entrega
<b>Indicadores</b>		
Nombre del Indicador: Nivel de Cumplimiento de Entregas		
Fórmula: (Número de entregas conformes / Número total de Entregas) * 100		
Frecuencia: Semanal		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:EN-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ENTREGA</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo la entrega del producto en el punto indicado con el cliente.

**Responsable:** Vendedor

**Alcance:** Desde la carga del producto hasta la entrega del producto al cliente.

#### **Descripción del procedimiento:**

1. El vendedor debe revisar el producto antes de salir de las instalaciones de BGS. Comprobando que el empaque este en perfectas condiciones.
2. Se transporta el producto hacia el punto indicado con el cliente.
3. Se entrega el producto a la persona responsable de recibir el producto.
4. Se entrega la factura y se firma el recibido conforme.
5. Se saluda y despide con amabilidad.

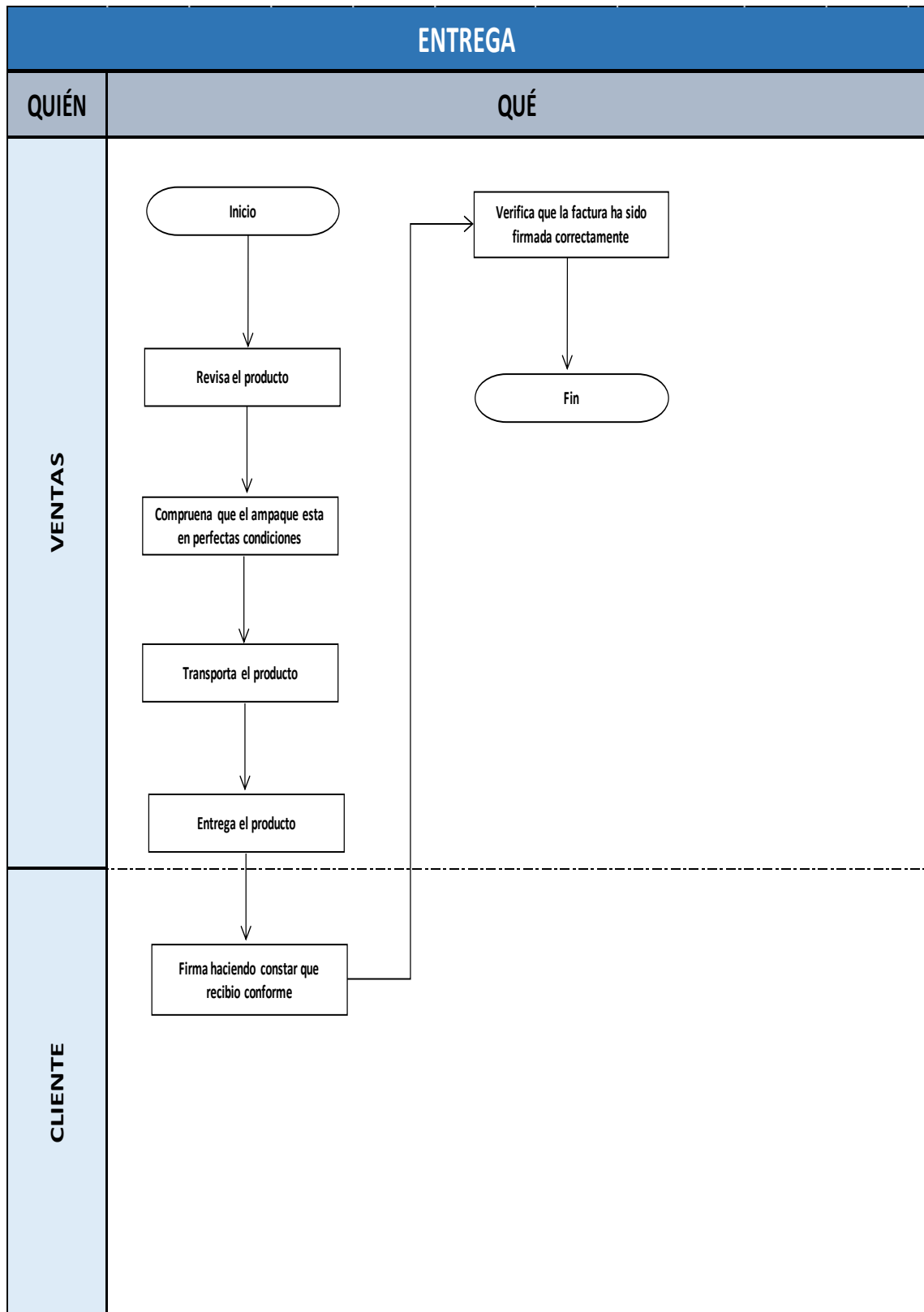
#### **Registro.**

Factura




## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	90% de ítem enviados por los proveedores sean correctos
<b>INDICADOR</b>	Nivel de Cumplimiento de Entrega
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	$(\text{Número de Entregas conforme} / \text{Número Total de Entregas}) * 100$
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Factura
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual



## Proceso de Gestión de Recursos Humanos

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Gestión de Recursos Humanos	
Objetivo del proceso:	Contratar a capital humano con habilidades y aptitudes según vacante generada	
Responsable:	Director de Proyecto	
Inicia:	Se genera la vacante	
Termina:	Se contrata la persona que cubre la vacante	
Procesos Relacionados:		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Hojas de Vida de Candidatos	Candidato entrevistado y seleccionado	
Vacante	Contracción	
Seleccionar a los candidatos		
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Contratos Ingresos a INSS Vacantes	Entrevista y Selección Contratación
<b>Indicadores</b>		
Número de personas contactadas para entrevista		
Número de contrataciones exitosas		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

 Blue and Green Solutions	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:GR-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTA Y SELECCIÓN</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo las entrevistas y selección de candidatos para vacantes en la organización

**Alcance:** Desde contactar al candidato hasta llevar a cabo las entrevistas

**Responsable:** Director de Proyecto

**Descripción del procedimiento:**

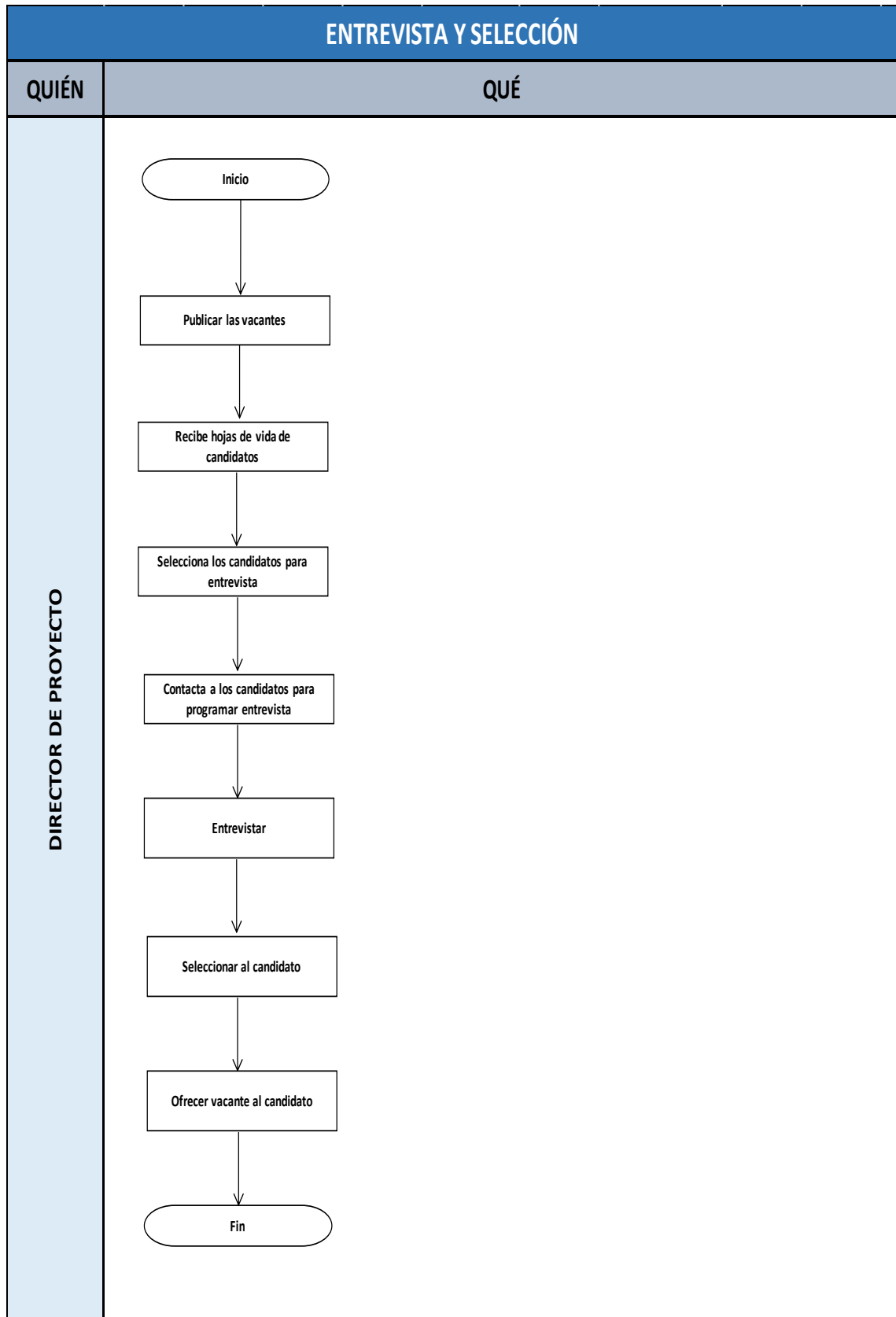
1. Publicar vacantes en páginas webs, describiendo el perfil del puesto, las habilidades y aptitudes del candidato.
2. El Director de Proyecto recibe las hojas de vida de los candidatos.
3. Se seleccionan los candidatos a entrevista según el perfil deseado.
4. Contactar a los candidatos seleccionado para programar entrevistas
5. Llevar a cabo las entrevistas.
6. Selección del candidato entrevistado.
7. Ofrecer la vacante al candidato.

**Registro.**

Vacante

## Fichas de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	2 personas contactadas para entrevista
INDICADOR	Número de personas contactas para entrevista
FORMA DE CÁLCULO	Número de personas contactadas para entrevista
FUENTES DE INFORMACIÓN	Vacantes
FRECUENCIA	Trimestral



	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:GR-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIONES</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo la contratación del candidato seleccionado

**Alcance:** Desde contactar al candidato hasta firmar el contrato de trabajo

**Responsable:** Director de Proyecto

**Actividades:**

1. Contactar al candidato seleccionado.
2. Si el candidato acepta la propuesta. Informarle fecha de inicio de sus funciones.
3. Describir al candidato la composición del contrato.
4. El candidato firma el contrato.
5. Firma el representante legal de la empresa

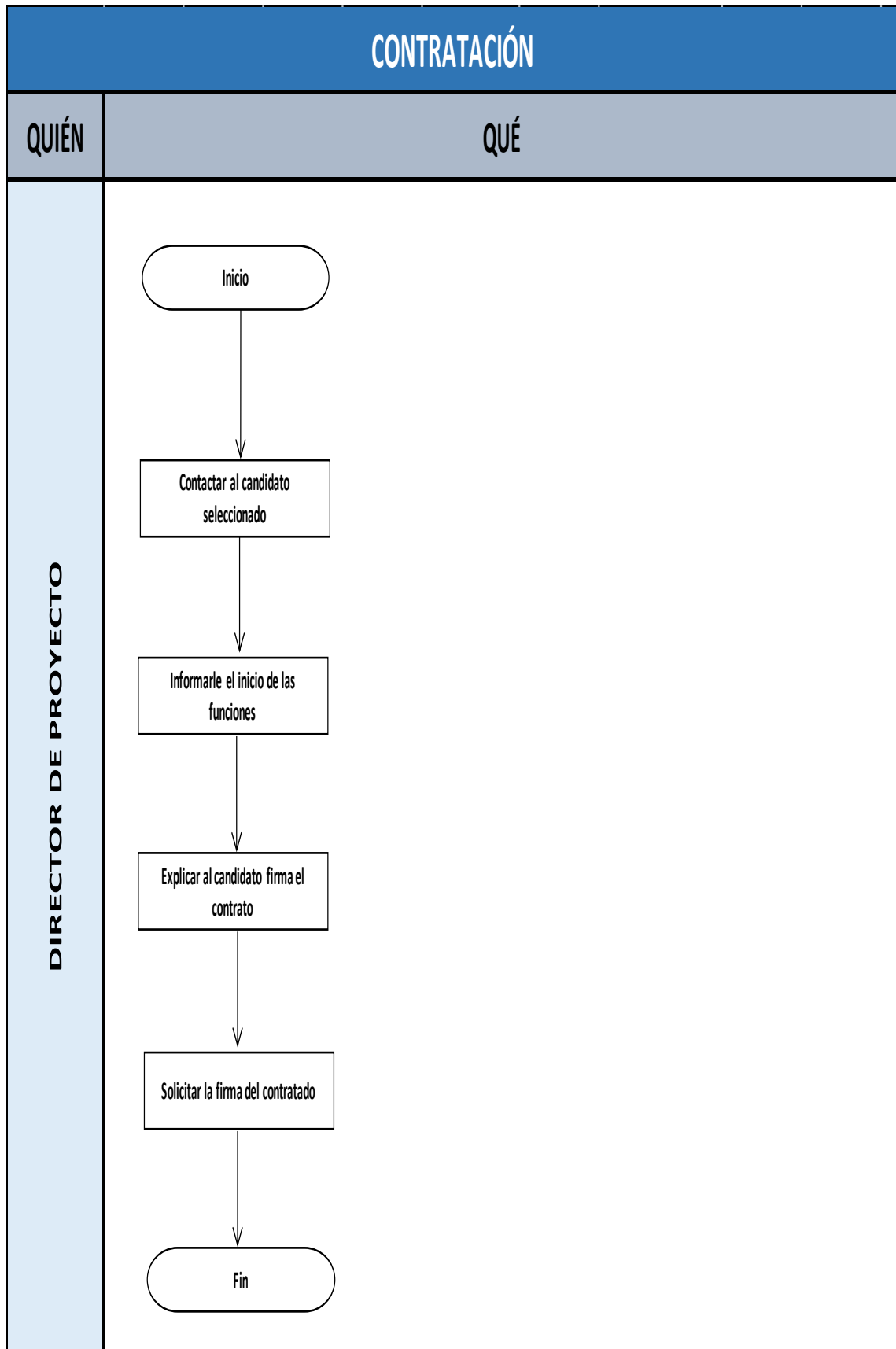
**Registro.**

Contrato de Trabajo


## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	1 contratación por vacante
INDICADOR	Número de contrataciones exitosa
FORMA DE CÁLCULO	Número de personas contactadas para entrevista
FUENTES DE INFORMACIÓN	Resultados de Entrevista
FRECUENCIA	Trimestral





## Proceso de Gestión Financiera

 Blue and Green Solutions		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Gestión Financiera	
Objetivo del proceso:	Llevar a cabo las transferencias bancarias	
Responsable:	Contador	
Inicia:	Recibe la solicitud de transferencia aprobada por el Gerente General	
Termina:	Transferencia es efectuada	
Procesos Relacionados:	Compras, Pagos de Impuesto a DGA	
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Solicitud de transferencia	Transferencia efectiva	
<b>Actividades</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Registro de Transferencia de BGS	Transferencia bancaria
<b>Indicadores</b>		
Nombre del Indicador: Porcentaje de transferencias bancarias exitosa		
Fórmula: $(\text{Número de transferencias exitosas} / \text{Número total de transferencias}) * 100$		
Frecuencia: Semanal		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:GF-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA BANCARIA</b>		

**Objetivo:** Llevar a cabo las transferencias bancarias

**Alcance:** Desde recibir información para hacer transferencia hasta efectuarla.

**Responsable:** Contador

**Actividades:**

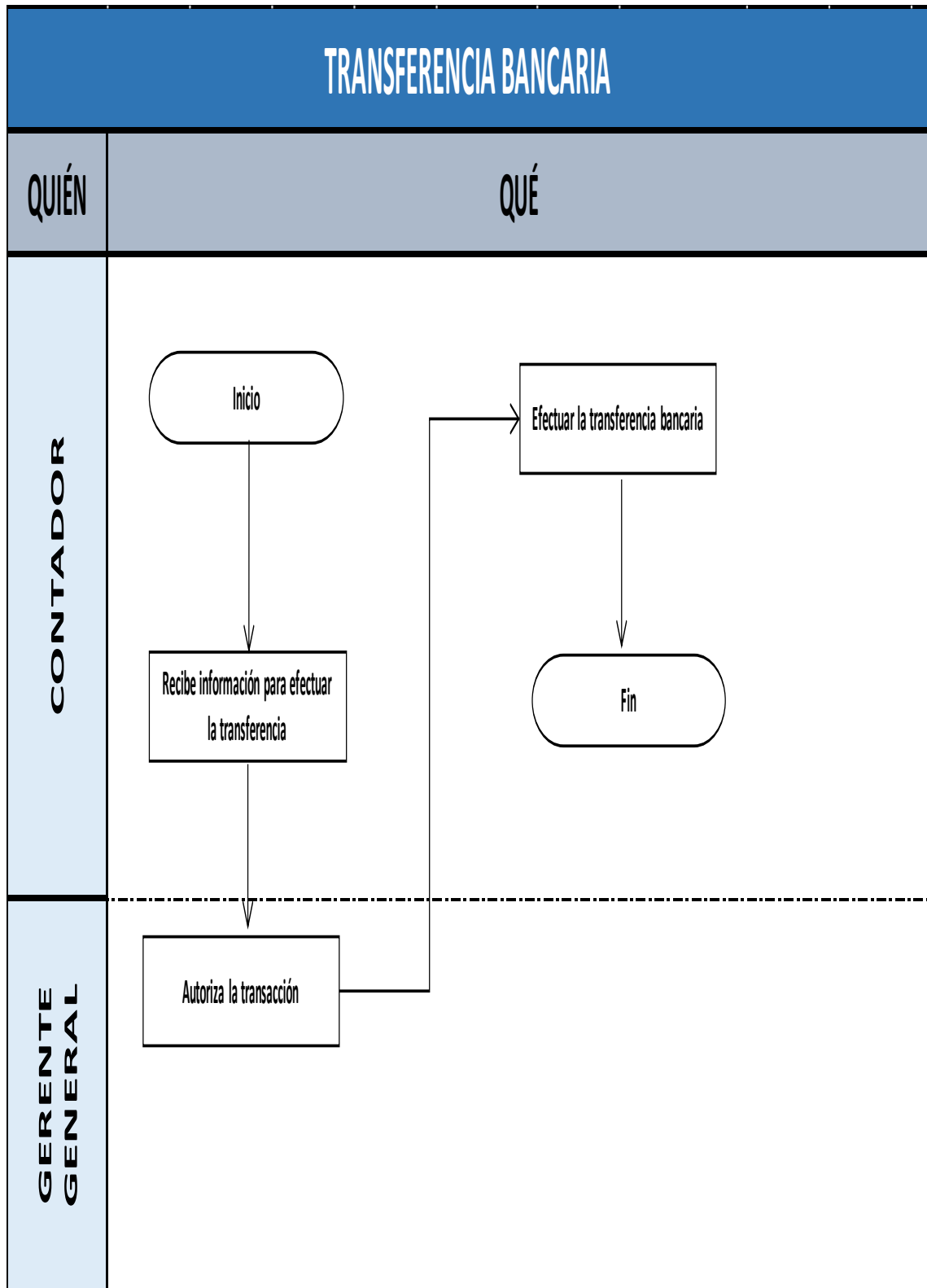
1. Recibir información por parte del Departamento de Compra y Asistente de Gerencia General.
2. Recibir autorización por parte del Gerente General.
3. Efectuar la transferencia bancaria.

**Registro.**


Registro de Transacción Bancarias de BGS

## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	100% transferencias bancarias exitosa
INDICADOR	Porcentaje de transferencias bancarias exitosa
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Número de Transferencia exitosa} / \text{Número Total de Transferencia}) * 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Registro de transferencia bancaria
FRECUENCIA	Trimestral



## Proceso de Gestión Administrativa

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Gestión Administrativa	
Objetivo del proceso:	Llevar a cabo las compra de materiales de oficina y despena	
Responsable:	Asistente de Gerencia General	
Inicia:	Genera la necesidad de materiales de oficina y despena	
Termina:	Se abastece el inventario de materiales de oficina y despena	
Procesos Relacionados:		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Necesidad de clientes internos	Compra de materiales de oficina y despena	
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando termina el proceso	Inventario de Materiales	Compra de materiales de oficina y despena
<b>Indicadores</b>		
Nombre del Indicador: Porcentaje de Cumplimiento de Materiales de oficina y despena		
Fórmula: (Cantidad de insumos comprados/cantidad de insumo requeridos) *100		
Frecuencia: Mensual		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

 Blue and Green Solutions	Blue and Green Solutions.	Código:GA-BGS-002
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE MATERIALES DE OFICINA Y DESPENSA		

**Objetivo:** Llevar a cabo las compras de materiales de oficina y despesa

**Alcance:** Desde que surge la necesidad hasta que se efectúa la compra de los materiales

**Responsable:** Asistente de Gerencia General

**Descripción de procedimiento:**

1. Levanta el listado de materiales de oficina y despesa a compra.
2. Solicita los fondos al Departamento de Gestión Financiera.
3. Efectúa la compra de materiales de oficina y despesa

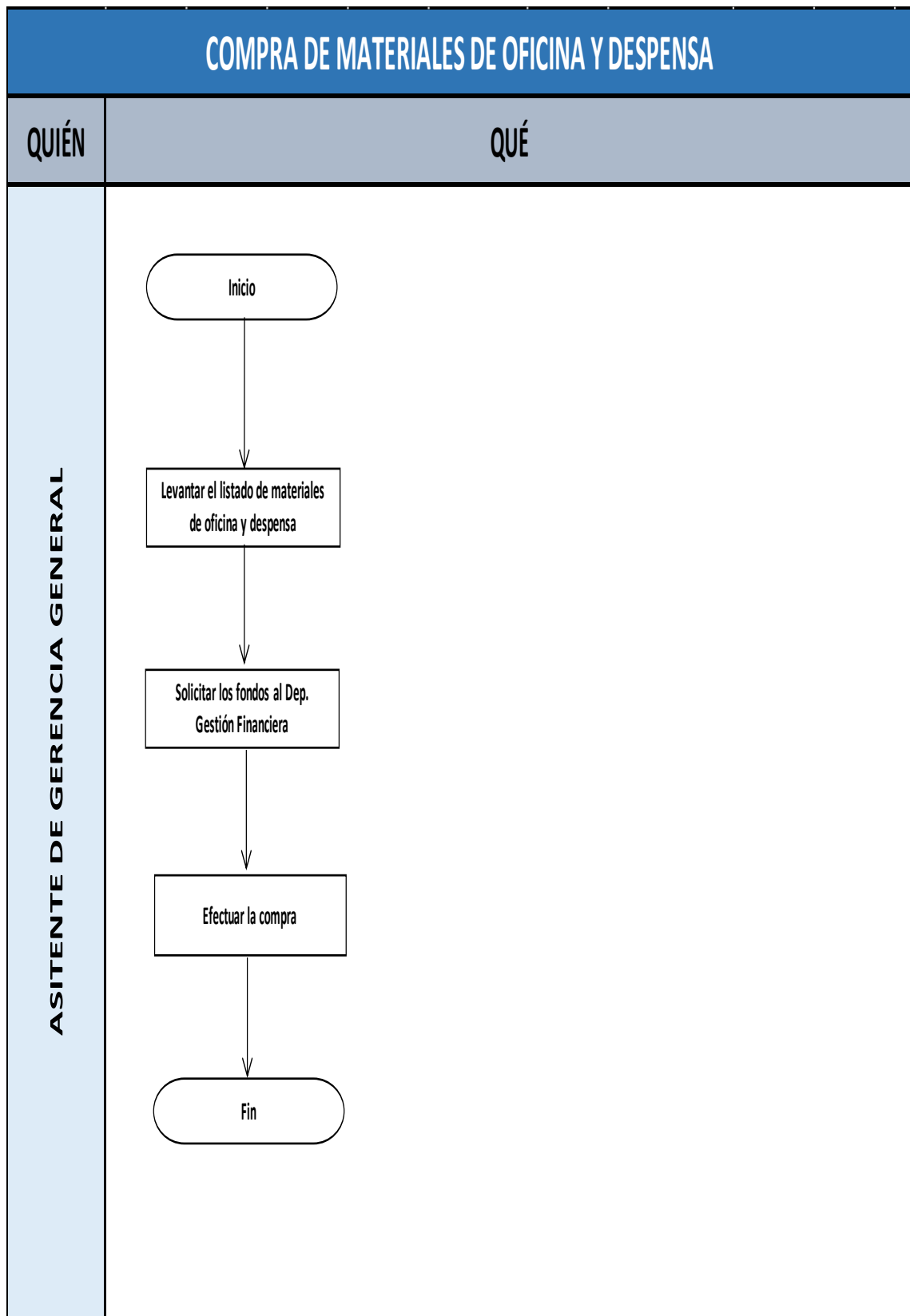
**Registro.**

Inventario de Materiales


## Ficha de Indicador


Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	85% de abastecimiento de materiales de oficina y despenda
<b>INDICADOR</b>	Nivel de abastecimiento de materiales de oficina y despenda
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	(Número de insumos comprados/Número de insumos solicitados)*100
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Inventario de Materiales
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual





## Proceso de Investigación de Mercado

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Investigación de mercado	
Objetivo del proceso:	Investigar nuevos mercados meta para incursionar	
Responsable:	Director de Proyecto	
Inicia:	Director de Proyecto convoca a reunión	
Termina:	Director de Proyecto envía propuesta a Gerencia General	
Procesos Relacionados:		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Datos de últimas ventas	Mercados metas nuevos	
Solicitud de clientes que no fueron atendidas		
<b>Inspecciones</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Cuando se termina el proceso	Actas de Reuniones	Investigación de Mercado
<b>Indicadores</b>		
Nombre del Indicador: Número de nueva propuesta de mercados a incursionar		
Fórmula: Número de nueva propuesta de mercados a incursionar		
Frecuencia: Bimensual		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:IV-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
<b>PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION DE MERCADO</b>		

**Objetivo:** Investigar nuevos mercados meta para incursionar.

**Alcance:** Desde definir los puntos a tratar en reunión hasta la valoración de acciones tomadas.

**Responsable:** Director de Proyecto

#### Descripción de procedimientos:

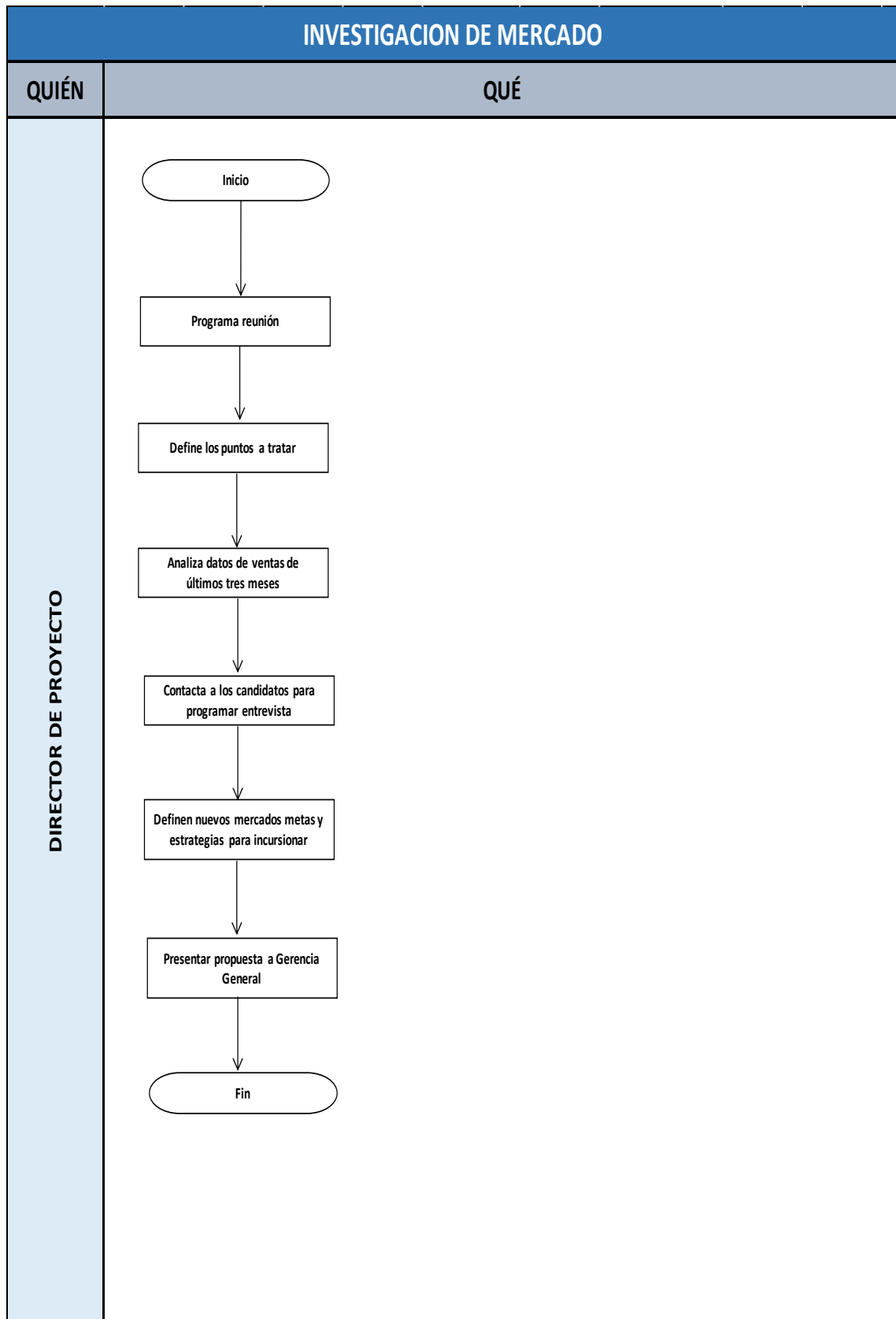
1. El Director de Proyecto programa reunión.
2. En conjunto con los vendedores analizar datos de niveles de ventas del último tres trimestres.
3. En conjunto con vendedores proponen mercados metas y define estrategias para incursionar en mercados metas.
4. Presenta las nuevas opciones a Gerencia General.

#### Registro.


Actas de Reuniones


## Ficha de Indicador

Blue and Green Solutions	
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>META</b>	3 mercados metas a incursionar
<b>INDICADOR</b>	Número de nuevos mercados metas a incursionar
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>	Número de nuevos mercados metas a incursionar
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Acta de reuniones
<b>FRECUENCIA</b>	Bimensual



## Proceso de Planeación Estratégica

		
<b>Ficha de Proceso</b>		
Nombre del proceso:	Planeación Estratégica	
Objetivo del proceso:	Establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	
Responsable:	Gerente General	
Inicia:	Gerencia General convoca a reunión	
Termina:	Presenta las estrategias para alcanzar los objetivos	
Procesos Relacionados:		
<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	
Objetivos estratégicos	Objetivos cumplidos	
<b>Actividades</b>	<b>Registro</b>	<b>Procedimientos Aplicables</b>
Convocar a reuniones	Acta de Reuniones	Planeación Estratégica
Exponer los objetivos de reuniones		
Plantear los objetivos estratégicos		
Establecer las metas		
Seleccionar la estrategia		
<b>Indicadores</b>		
Nombre del Indicador: Nivel de Cumplimiento de objetivos		
Fórmula: Objetivos cumplidos/Objetivos propuestos		
Frecuencia: Bimensual		
Elaborado por:	Soldra Valladares Jaramillo	
Aprobado por:	Cristóbal Herrera	
Fecha de Aprobación:	31/07/2017	

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:AC-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO		
<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		

**Objetivo:** Establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

**Alcance:** Desde que se convoca a la reunión hasta que se establece la estrategia para cumplir con los objetivos.

**Responsable:** Gerente General

#### **Definiciones:**

Planeación Estratégica: proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la entidad, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Estrategias: las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa  
objetivos estratégicos: son las metas a las cuales la entidad quiere llegar, se deben presentar en forma cuantificable y se debe establecer un tiempo límite para llegar a ellos.

Meta: es entendida como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Dependencias para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias de la organización

### **Descripción de procedimientos:**

1. La Gerencia General convoca a reunión.
2. Se exponen los objetivos de la reunión.
3. Se plantean los objetivos estratégicos.
4. Establecer las metas.
5. Seleccionar la estrategia.

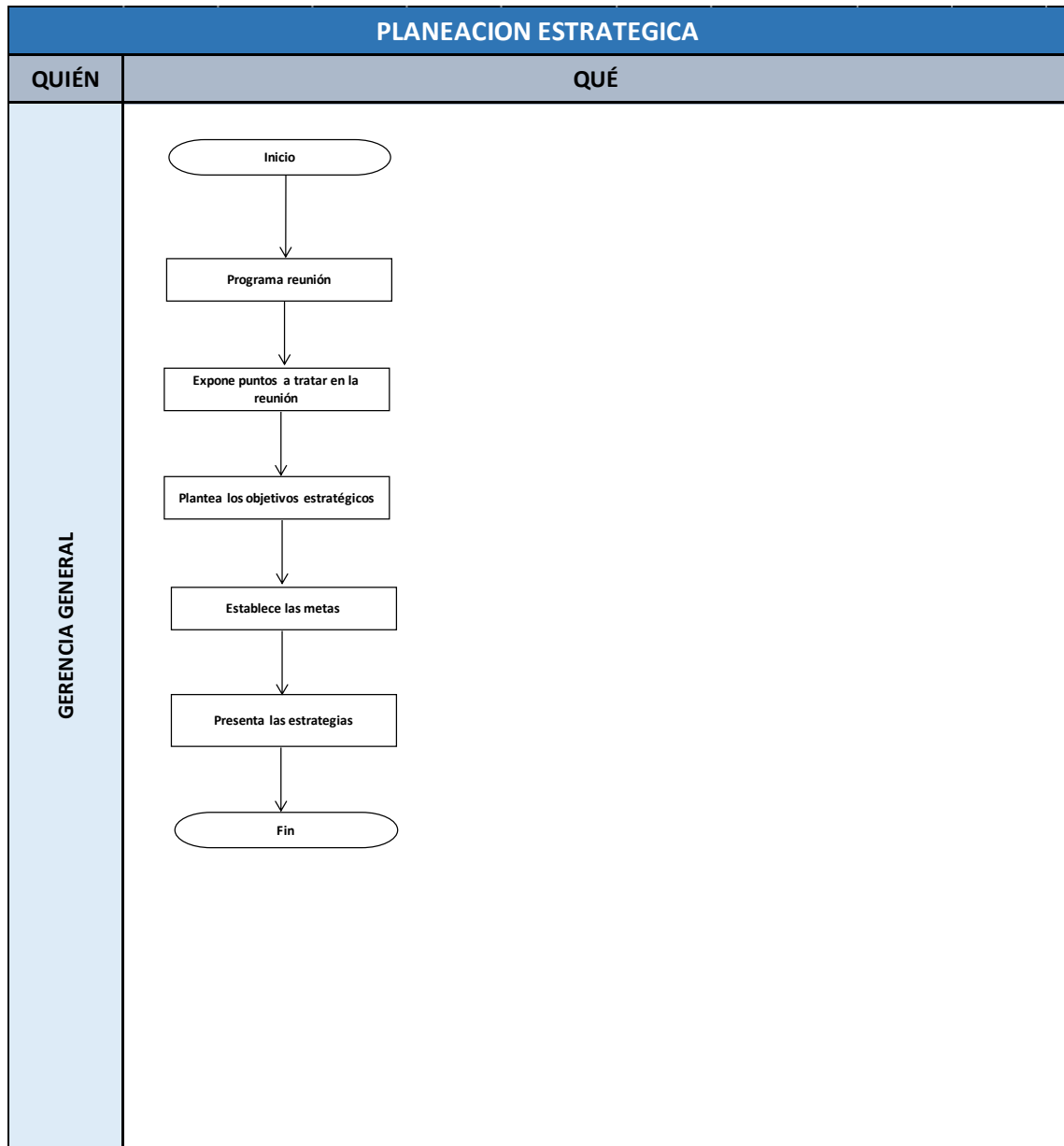
### **Registro.**

Actas de Reuniones



## Ficha de Indicadores

Blue and Green Solutions	
FICHA DE INDICADOR	
META	4 objetivos cumplidos del total de propuestos
INDICADOR	Nivel de cumplimiento de objetivos
FORMA DE CÁLCULO	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos propuesto}) * 100$
FUENTES DE INFORMACIÓN	Acta de reuniones
FRECUENCIA	Bimensual



## **Indicadores de los Procesos**

Como parte esencial de la gestión por proceso, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso. Los indicadores son elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrolla la organización, ya que permiten dada su naturaleza, la comparación en la organización o al exterior de la misma.

En la siguiente Tabla No. 12 y Tabla No. 13 se presentan los indicadores de la organización.

Nombre de Indicador	Procedimiento	Fórmula	Unidad de medida	Origen de los datos	Meta	Frecuencia
Porcentaje de llamadas atendidas positivas	Atención al Cliente	$(\text{Número de llamadas atendidas positivas}) / \text{Total de llamadas atendidas} * 100$	Porcentaje	Bitácora de Clientes	5	Diaria
Número de proformas enviadas	Envío y Seguimiento de Proforma	Número de proformas enviadas	Número	Proforma	5	Diaria
Número de candidatos seleccionados	Prospección	Número de candidatos seleccionados	Número	Informe de Vendedores	10	Semanal
Número de visitas realizadas	Presentación de Línea de equipos y repuestos	Número de visitas realizadas	Número	Informe de Vendedores	8	Semanal
Número de ventas cerradas	Cierre de Ventas	Número de Ventas cerradas	Número	Informe de Vendedores	5	Semanal
Número de proformas elaboradas	Elaboración de proforma	Número de proformas elaboradas	Número	Proformas	5	Diaria
Número de proveedores contactados	Selección de proveedores	Número de proveedores contactados	Número	Cotizaciones de proveedores	3	Cada compra
Número de orden de compra elaboradas	Elaboración de orden de compra	Número de orden de Compra elaborada	Número	Orden de compra	5	Semanal
Porcentaje de compras sin errores	Compras	$(\text{Número de Compras exitosas} / \text{Número Total de Compras}) * 100$	Porcentaje	Orden de compra	90%	Semanal
Porcentaje de envío sin retraso	Seguimiento al envío de producto	$(\text{Número de envíos sin retraso} / \text{Número Total de envíos}) * 100$	Porcentaje	Orden de compra	90%	Mensual

Tabla 12. Indicadores de Blue and Green Solutions

Fuente: Elaboración propia

Nombre de Indicador	Procedimiento	Fórmula	Unidad de medida	Origen de los datos	Meta	Frecuencia
Porcentaje de entregas sin retraso de productos nacionalizados	Recepción de producto	$(\text{Número de entrega de productos sin retraso} / \text{Número Total de Entregas}) * 100$	Porcentaje	Informe de recepción de producto	90%	Mensual
Porcentaje Pago de impuestos a DGA sin errores	Pago de Impuestos a DGA	$(\text{Número de pagos de impuesto sin error} / \text{Número Total de pago de Impuesto}) * 100$	Porcentaje	Tabla de Cálculo de Impuesto	100%	Cada Importación
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Revisión de producto	$(\text{Número de Ítem correcto} / \text{Número de Ítem recibido}) * 100$	Porcentaje	Informe de recepción de producto	100%	Semanal
Nivel de cumplimiento de Entregas	Entrega	$(\text{Número de Entregas conforme} / \text{Número Total de Entregas}) * 100$	Porcentaje	Factura	90%	Mensual
Número de personas contactadas para entrevista	Entrevista y Selección	Número de personas contactadas para entrevista	Número	Vacantes	2	Trimestral
Número de Contracciones exitosa	Contratación	Número de Contracciones exitosa	Número	Resultado de Entrevista	1	Trimestral
Porcentaje de trasferencias bancarias exitosas	Transferencia Bancarias	$(\text{Número de Transferencia exitosa} / \text{Número Total de Transferencia}) * 100$	Porcentaje	Registros de Tranferencia bancarias	100%	Semanal
Nivel de abastecimiento de materiales de oficina y despensa	Compra de materiales de oficina y despensa	$(\text{Número de insumos comprados} / \text{Número de insumos solicitados}) * 100$	Número	Inventario de Papelería	85%	Mensual
Número de nuevas propuestas de mercado a incursionar	Investigación de Mercado	Número de nuevas propuestas de mercado a incursionar	Número	Actas de Reuniones	3	Bimensual
Nivel de cumplimiento de objetivos	Planeación Estratégica	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos propuesto}) * 100$	Porcentaje	Actas de Reuniones	4	Bimensual

Tabla 13. Indicadores de Blue and Green Solutions (continuación)


Fuente: Elaboración propia

## **Mejora continua**

La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

A continuación, se muestra el procedimiento de Mejora continua formado por Objetivo, Alcance, Responsable y Definiciones, Actividades y Registro y Diagrama de Flujo.

	<b>Blue and Green Solutions.</b>	Código:AC-BGS-001
		Actualización: 31/07/2017
		Versión # 1
		Página 1 de 3
PROCEDIMIENTO		
<b>PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		

**Objetivo:** Dar seguimiento a los hallazgos detectados a fin de determinar acciones correctivas, preventivas que permitan la mejora continua de los procesos de la organización.

**Alcance:** Desde la detección de los hallazgos hasta el cierre de acción correctiva.

**Responsable:** Director de Proyecto

#### **Definición:**

Hallazgos: Evidencia objetiva que indica alguna desviación, potencial desviación o acciones de mejora de un procedimiento, actividad, servicio o producto (No Conformidades, Observaciones, Potenciales No Conformidades y Oportunidades de Mejora).

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito definido en un documento, procedimiento, contrato definido en el SGC o inherente al producto o servicio. Incluyendo los requisitos legales o normativos.

Oportunidad de Mejora: Sugerencia que se indica para implementar en una actividad, procedimiento, proceso, servicio o producto, que agregue valor a la eficacia de la gestión de procesos

Acción correctiva: Acción para eliminar la causa raíz de una desviación de una actividad, proceso, servicio o producto

Acción preventiva: Acción para eliminar la causa raíz de una potencial desviación de un proceso, servicio o producto, de modo preventivo

Análisis Causa Raíz: Es la identificación de acciones o emisión de acciones definidas o no definidas que provocan o pueden provocar un incumplimiento en los requisitos, características uso previsto del producto y/o servicio. Incluyendo los requisitos legales y normativos aplicables al alcance.

### **Descripción de procedimiento:**

1. Detección del Hallazgo, el responsable del proceso debe informar al Director del Proyecto para su monitoreo y control.
2. El Director de Proyecto registra en Registro de Hallazgos:
  - Fecha
  - Proceso que fue detectado
  - Descripción clara del incumplimiento
  - Requisito que incumple
  - Frecuencia de incumplimiento según evidencia
3. El Director de Proyecto con el responsable del proceso debe de tomar acciones para sufragar el incumplimiento.
4. Registrar las medidas tomadas y se debe mantener evidencia de las acciones de estas.
5. Una vez implementadas las acciones se debe analizar las causas raíz, haciendo uso de herramientas de control de calidad.
6. Las acciones correctivas o preventivas deben de estar dirigidas a atacar la causa raíz de las desviaciones.
7. Definir las actividades a realizar, responsable y plazos.
8. Verificar la eficiencia de las acciones tomadas revisando el proceso y verificando a través de registro de las actividades que se está realizando de forma conforme.
9. Si las desviaciones aún se mantienen llevar a cabo nuevamente el análisis de causa raíz e implementar acciones correspondientes hasta su cierre definitivo.

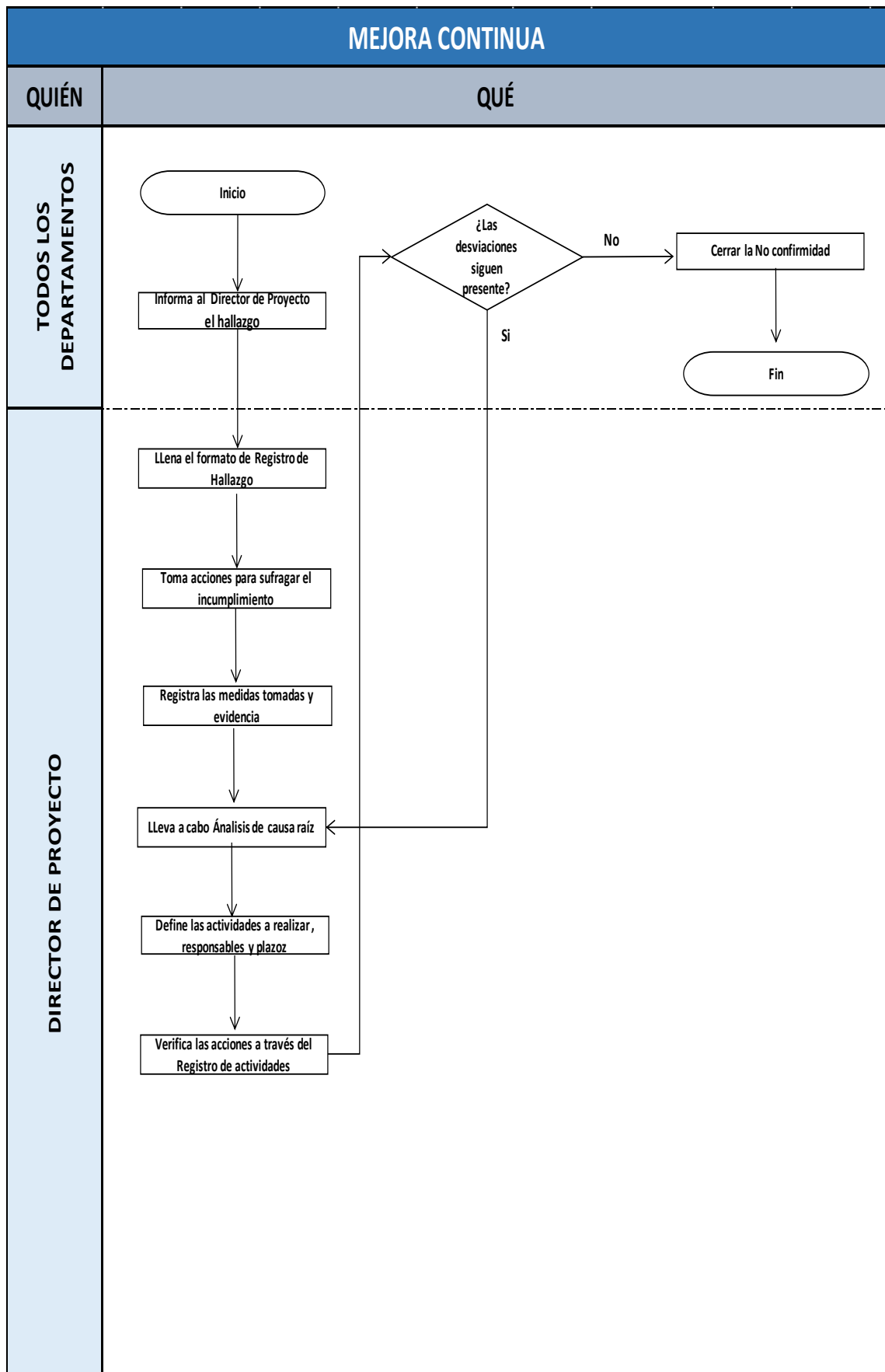
### **Registro**

Listado de acciones de mejora (Ver Anexo I)

Registro de acción de mejora (Ver Anexo II)

Registro de Hallazgos (Ver Anexo III)





## Conclusiones

- Se identificaron los procesos para gestión y su interacción a través del mapa de proceso, formado por dos procesos estratégicos: Planeación estratégica e Investigación de mercado; cinco procesos claves: Atención al cliente, Ventas, Compras e Importación y Entrega; tres procesos de soporte: Gestión Financiera, Gestión de Recursos Humanos y Gestión Administrativa.
- Se describieron las actividades y las características a través de diagramas de flujo y ficha de proceso para cada uno de los procesos. En total se elaboraron 10 fichas de proceso, 20 procedimientos, 20 diagramas de flujos.
- Cada uno de los procesos cuenta con indicador establecido para llevar a cabo el seguimiento de cada uno de los mismos. En total 20 ficha de indicadores para cada procedimiento de la organización.
- Se estableció el procedimiento para la mejora continua de los procesos utilizando el ciclo PHVA.

## Recomendaciones

- Difundir la misión y visión de la compañía, así como su política de calidad, de manera que se sensibilice a los trabajadores sobre cuál es la razón de ser de la empresa y cuáles son los objetivos y metas que quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo.
- Realizar capacitaciones con el personal relacionadas con los procedimientos elaborados en este documento, para que ellos puedan determinar la utilidad o mejoras a los mismos. Así el personal conocerá la estructura de los procesos y procedimiento que lleva a cabo en el día a día; permitirá retroalimentación que generara oportunidades de mejora y así alcanzar la eficiencia.
- Elaborar el manual de organización y funciones para la organización de manera que se complemente la información generada en este manual de procedimiento. Los trabajadores carecen de una guía al momento de llevar a cabo su trabajo, este manual facilitaría la ejecución de sus actividades y disminuiría tiempo perdido por falta de información sobre cómo llevar a cabo sus respectivos trabajos.

## Bibliografía

1. Barrantes, R. (2002). Investigación: Un camino al conocimiento. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a distancia.
2. Beltrán, J. (2003). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. Colombia: 3R Editores.
3. Benjamín, E. & Fincowsky, F, (2009). Organización de Empresas. México: McGrawHill.
4. Bravo, J. (2009). Gestión de Proceso. Chile: Editorial Evoluciones S.A
5. Camisón, C., Cruz, S. & González, T, (2007). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación.
6. D'lessio, F. (2008). El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. México: Pearson Educación.
7. Gutiérrez. H, (2010). Calidad Total y Productividad. México: McGrawHill.
8. Instituto Andaluz de Tecnología (2012). Guía para una gestión basada en proceso. España: Berekintza.
9. Johnsto, M. & Marshall G, (2009). Administración de Ventas México: McGrawHill.
10. Norma Internacional ISO 9001-2008. Sistema de Gestión de Calidad- Requisitos
11. Norma Internacional ISO 9000-2005. Sistema de Gestión de Calidad- Fundamentos y Vocabulario.
12. Norma Internacional UNE 66175. Sistema de Gestión de Calidad- Guía para implementación de Indicadores
13. Summers, D. (2006). Administración de la Calidad: México: Pearson Educations.
14. Tarí, J. (2000). Calidad Total: Fuente de Ventaja Competitiva: España: Publicaciones de Universidad de Alicante.


# ANEXOS



. Listado de Acciones de Mejora

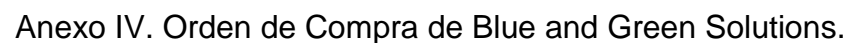
BLUE AND GREEN SOLUTIONS					
LISTADO DE ACCIONES DE MEJORA					
Número de acción de mejora	Descripción	Abierta por:	Fecha:	Tipo	Cerrada

## Anexos II. Registro de Acciones de Mejora

	<b>BLUE AND GREEN SOLUTIONS</b>	
<b>REGISTRO DE ACCIONES DE MEJORA</b>		
<b>ACCION APROBADA</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>	
	<b>Por: (Nombre/ Firma</b>	
	<b>Fecha de Implementación</b>	
<b>Firma Resp. Implementación</b>		
<b>Comprobación de la acción tomada</b>	<b>Fecha de Implementación</b>	
	<b>Firma Resp. Implementación</b>	
<b>Cierre de Incidencia</b>	<b>Fecha de Cierre</b>	







## ORDEN DE COMPRA

Colonial Los Robles, V etapa.

Office: (505) 2270.3004

[sales@blueandgreensolutions.com](mailto:sales@blueandgreensolutions.com)

[www.blueandgreensolutions.com](http://www.blueandgreensolutions.com)

Compañía	XXXXXXXXXXXX	P.O. No	BGS- ER11582017N
Proyecto	Metabisulfito de Sodio Grado Alimenticio	No de referencia	XXXXXXX
Atención	XXXXXXXXXX	Fecha	23-Aug-2017
Correo	<a href="mailto:XXXXXXXXXX">XXXXXXXXXX</a>	Tiempo de entrega	1 Día
Facturar a	Blue and Green Solutions, S.A.	Código	1156
RUC	J0310000078360		
Enviar a	Colonial Los Robles, V etapa.		
	De los semáforos de plaza el sol 2 c al sur, 1 c al este, 1 1/2 c al norte. No.63		

[illegible]